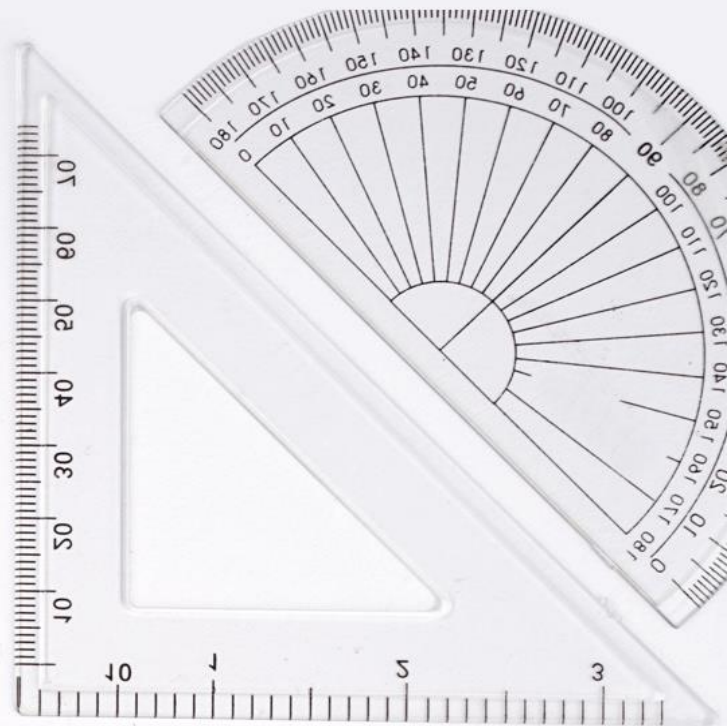


**Auditoría Operativa del  
Sector Público  
Instrumental de la  
Junta de Andalucía.**

**PT de Ciencias de la  
salud de Granada.**

**Lote- 4, PARQUES  
TECNOLÓGICOS.**

**INFORME DEFINITIVO**



## ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo.....	3
1.1	Breve descripción de la entidad .....	3
1.2	Conclusiones y recomendaciones .....	5
2	Introducción.....	12
3	Breve descripción de la entidad.....	13
4	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría .....	16
4.1	Sistemas y procedimientos.....	18
4.2	Análisis de eficacia.....	19
4.3	Análisis de eficiencia.....	19
4.4	Análisis de economía .....	19
4.5	Control de calidad.....	20
5	Resultado de la auditoría .....	22
5.1	Análisis de sistemas y procedimientos.....	23
5.2	Análisis de eficacia.....	34
5.3	Análisis de eficiencia.....	41
5.4	Análisis de economía .....	45
6	Conclusiones y recomendaciones.....	48
7	Anexos.....	58
7.1	Anexo I – Análisis de sistemas y procedimientos – Descripción detallada de procedimientos.....	58
7.2	Anexo II – Análisis de eficacia.....	59
7.3	Anexo III – Análisis de eficiencia.....	61
7.4	Anexo IV – Análisis de economía.....	63
7.5	Anexo V: Análisis y justificación de las alegaciones IPO DE ALEGACIÓN .....	65

# 1 RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente informe detalla los trabajos que se han llevado a cabo dentro del marco de la auditoría operativa para a Fundación Pública Andaluza Parque Tecnológico de Ciencias de la salud de Granada, en adelante PTS. El documento se estructura en 3 grandes bloques:

- Objetivos, alcance y procedimientos de la auditoría
- Resultado de la auditoría
- Conclusiones y recomendaciones.

## 1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

La Fundación Pública Andaluza Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada es una Fundación del Sector Público Andaluz que tiene como objetivo impulsar la puesta en marcha y desarrollo del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada. Su órgano de gobierno es el Patronato y fue constituida en 1997. Su domicilio social es Avenida del Conocimiento S/N, de Granada.

El PTS de Granada es el parque tecnológico cuyo clúster es la Salud y se ubica en un recinto donde se desarrollan las infraestructuras y servicios idóneos para lograr los siguientes objetivos: Ser un espacio de excelencia docente, asistencial, investigadora y empresarial, generando una imagen de marca ‘Granada SALUD’, con un impacto nacional e internacional.

<b>Creación y Estatutos.</b>	La Fundación Campus de Ciencias de la Salud de Granada, en adelante la Fundación, se constituyó en Granada, por tiempo indefinido, el 18 de marzo de 1997. Con fecha 28 de diciembre de 2004 se modificó su denominación, pasando a llamarse Fundación Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada, tras haber obtenido en 2003 la calificación de Parque Tecnológico y haberse integrado en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC). En el ejercicio 2017 se amplió la dotación fundacional en 8.400.000,00 euros que fueron suscritos íntegramente por la Junta de Andalucía, pasando a calificarse en consecuencia como fundación del sector público andaluz y habiéndose modificado sus estatutos. Entre los cambios realizados se ha modificado su denominación por la de Fundación Pública Andaluza Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada tiene unos Estatutos modificados en reunión del Patronato de fecha 3 de noviembre de 2017.
------------------------------	--

<b>Tipo de entidad.</b>	Fundación del sector público andaluz
<b>Régimen Jurídico</b>	<p>1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):</p> <p>Art. 78 LAJA: El concepto y régimen jurídico de las <u>fundaciones del sector público andaluz</u> será el previsto en la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>2. Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>3. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.</p>
<b>Objetivos y fines</b>	<p>La Fundación Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada (PTS Granada, en lo sucesivo) tiene como objetivo primordial impulsar la puesta en marcha y el desarrollo del Parque Tecnológico del mismo nombre.</p> <p>El fin fundacional básico es el impulso y la coordinación para la puesta en marcha del PTS de Granada.</p> <p>Las principales funciones de la Fundación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción de una investigación interdisciplinar en biomedicina a nivel internacional para el avance de la salud a través del entendimiento, diagnóstico, tratamiento, cura y prevención de enfermedades.</li> <li>• La protección y transferencia del conocimiento generado especialmente en el área de la salud y la biomedicina.</li> <li>• La consolidación de un tejido empresarial biosanitario de base tecnológica al servicio de la práctica clínica.</li> <li>• Ser centro de excelencia asistencial que dé respuesta a las necesidades sanitarias del paciente.</li> </ul>
<b>Patronato y adscripción.</b>	El PTS se encuentra adscrita a la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento de la

	<p>Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidades de la Junta de Andalucía, actual Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.</p> <p>Patronato: 95,92%, Comunidad Autónoma de Andalucía, 0,65%, Diputación Provincial de Granada, 0,65% Ayuntamiento de Granada, 0,65% Ayuntamiento de Armilla, 0,33% Universidad de Granada, 0,33% Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 0,33% BANKIA, 0,33% Caja Rural de Granada, 0,33% Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Granada, 0,16% Confederación Granadina de Empresarios y 0,33% Ayuntamiento de Ogíjares.</p>
<b>N.º de Trabajadores (2019)</b>	9 trabajadores en 2019
<b>Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).</b>	<p>Presupuesto total 2019: <b>10.946.776 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>4.021.442 €</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>6.925.334€</b></li> </ul> <p>Presupuesto total 2020: <b>7.948.882€</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>4.682.215 €</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>3.266.667 €</b></li> </ul>

## 1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Fundación Pública Andaluza PTS de Granada tiene como finalidad el impulso y el desarrollo del Parque Tecnológico de la Salud de Granada en el que confluyen 102 empresas. El PTS de Granada es un modelo de transferencia de Investigación y Tecnología básico-clínica en el área de la salud y la biomedicina. Los principales objetivos de la Fundación son la explotación de infraestructuras y la gestión de activos; la dinamización del parque para el impulso del crecimiento inteligente y la atracción de financiación pública y privada; la capacitación de empresas y la participación en redes internacionales.

Desde que se inició la construcción del parque, se ha ocupado más del 85 % del suelo disponible. Actualmente solo quedan 6 parcelas disponibles de las que son propietarios el Ayuntamiento de Granada y la Agencia IDEA El parque cuenta con unos 388.000 m2 edificables, repartidos en 25 edificios. Estos edificios se encuentran divididos en tres usos:

- Docente (98.000 m<sup>2</sup>). En el área docente se encuentran las nuevas facultades de Medicina, Odontología, Farmacia y Ciencias de la Salud. Incluye también otras infraestructuras como el edificio de Servicios Generales de la Universidad de Granada. Esta nueva zona supondrá una inversión global de unos 200 millones de euros.
- Sanitario (120.000 m<sup>2</sup>). En los centros del PTS Granada se han incorporado las tecnologías más modernas existentes en asistencia sanitaria.
- Investigación y desarrollo empresarial (170.000 m<sup>2</sup>).

De los 25 edificios del parque, la Fundación es propiedad de los siguientes 6:

- Edificio Sede Fundación
- Edificio Biorregión
- Edificio Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario
- Edificio I+D Armilla
- Edificio Centro de empresas. Parte del edificio es propiedad de la Agencia IDEA. La Fundación tiene la concesión de este, pero no la propiedad legal.
- Edificio Centro Médico

Los edificios Sede Fundación, Biorregión y Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario están contruidos sobre suelo cedido gratuitamente por los Ayuntamientos de Granada y de Armilla. Respecto al edificio I+D Armilla, cuenta con un derecho de superficie de 19 años cuya propiedad revertirá en la Agencia IDEA a la finalización de este período. Además, como el edificio Centro de empresas no está escriturado, no es posible enajenarlo.

Por ello, necesitan poner el foco en la colaboración con las administraciones para la enajenación de dicho edificio. También podrían buscar nuevas formas para paliar su alta deuda a través de la prestación de nuevos servicios innovadores.

La actividad de la Fundación se está impulsando directamente con los fondos públicos a través de subvenciones nominativas anuales que financian la actividad habitual de la sociedad. La subvención de explotación de la Junta de Andalucía en el ejercicio 2019 ascienden a 546.000 €. Aún así la Fundación también genera unos ingresos que ascienden a los 1,8 M € derivados de la gestión de edificios.

La Fundación está organizada según sus unidades de negocios, basándose en sus líneas de actividad. En su estructura, cuenta con una dirección gerencial, tres direcciones de área, una jefatura de administración, un responsable de gestión de espacios, un técnico de emprendimiento, un delineante/proyectista, y una secretaría de dirección.

La estructura organizativa de la Fundación del PTS está compuesta por 9 trabajadores. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Dirección Gerente: 3 trabajadores
  - Director/a gerente

- Secretario/a de Dirección
- Jefe de Administración (apoyo a las tres áreas de dirección)
- Área de Transferencia del Conocimiento: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Técnico/a de Emprendimiento
- Área Económica financiera y de gestión: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Responsable de Gestión de espacios (compartido con el Área Técnica)
- Área Técnica: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Delineante Proyectista

El proceso de Auditoría Operativa que se ha llevado a cabo en el PTS ha dado como resultado la elaboración de un conjunto de conclusiones a las que se proponen recomendaciones y propuestas de mejora.

A continuación, listamos las **conclusiones y recomendaciones** elaboradas en los distintos ejes objeto de la Auditoría:

El PTS actualmente no dispone de **un mapa de procesos y procedimientos** completamente documentado capaz de cubrir todas las actividades realizadas por la Fundación para el parque y alineadas con el plan estratégico definido para el 2020-2022. Esto propicia la existencia de riesgos asociados a la operativa de la Fundación que pueden suponer un impacto negativo en la gestión de recursos del parque. Entre los riesgos identificados destaca la ausencia de medición de forma cuantitativa del grado de cumplimiento de los objetivos de la entidad, así como la necesidad de actualizar el plan de viabilidad elaborado en 2017 para llevar a cabo un correcto seguimiento de la viabilidad económica-financiera de la misma.

A nivel **sistemas**, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados, generan ineficiencias que conllevan gran carga de trabajo manual.

Los **objetivos estratégicos** definidos por la entidad están orientados al incremento de número de empresas afincadas en el parque, el impulso de la innovación para el crecimiento inteligente y la gestión de proyectos de dinamización. En base a la auditoría realizada se detecta que la gestión de recursos para la incubación de proyectos bio, y la consecución de dichos objetivos no se está midiendo conforme a un plan estratégico definido, lo que desencadena que la entidad no pueda valorar si existe o no un impacto directo sobre los objetivos definidos. Además, el retorno de las actividades y proyectos que promueve la entidad no son medibles, ya que no les genera un ingreso económico directo.

Respecto a los **objetivos operativos** de la entidad, el PTS no dispone de una metodología de seguimiento que monitorice el cumplimiento de los mismos. Los principales factores que impiden el seguimiento de la consecución son que no existe unos objetivos cuantificados, medibles y un criterio definido para el grado de cumplimiento.

A nivel de **ingresos**, la Fundación PTS tiene una alta dependencia de las subvenciones provistas por la Junta de Andalucía (en el ejercicio 2019, la subvención de explotación ha ascendido a 546.000 euros)

Además, la Fundación recibe desde la anualidad de 2019 subvenciones de capital vía inclusión en los presupuestos de la Junta de Andalucía en un importe correspondiente a amortización de créditos inmobiliarios con el MINECO derivados de ayudas para la construcción de los edificios del parque propiedad de la Fundación. Este importe corresponde en la anualidad de 2019 a una cuantía de 4.4 M €.

El PTS no dispone de la capacidad de venta de suelo e inmovilizado y por tanto su capacidad de generar ingresos queda acotada a la gestión de espacios y edificios dentro del parque (tan solo 2 inmuebles de los 6 que gestiona la Fundación, no estando ocupados al completo). Como nota positiva, hay margen de mejora de la propuesta de valor evolucionando los servicios que actualmente realizan el consiguiente incremento de los ingresos para la entidad.

En materia de **costes**, se destinan recursos a realizar servicios que no generan un retorno económico directo para la Fundación como por ejemplo servicios de formación o la promoción de convenios universidad-empresas.

El PTS cuenta con subcontrataciones por valor de 1,6 M €. Aun así, cabe destacar que de esta suma 1,09 M€ corresponde a subcontrataciones correspondientes a los contratos de mantenimientos de los distintos edificios propiedad de la Fundación que tiene arrendados (530.579,57€) así como a los suministros de luz, agua y gas de los mismos (560.733,64 €) los cuales refactura a los distintos arrendatarios de los mismos recuperando vía ingreso (aproximadamente un 71 % de los mismos). Otra cantidad importante corresponden a gastos subvencionados por proyectos europeos y gastos correspondientes a la entidad urbanística de conservación del PTS, los cuales no son subcontrataciones al uso.

Además, el PTS es uno de los parques más eficientes en la gestión de proveedores, siendo una de las entidades gestoras que menor número de proveedores tiene, buscando agrupar servicios en un solo contrato. Actualmente cuenta con 28 proveedores (3 de IT, 8 de Asistencia Jurídica, 2 de Marketing, 11 de mantenimiento y 4 categorizados como otros).

Por otro lado, no existe visibilidad de los costes por actividad o los retornos económicos de los proyectos que se llevan a cabo ya que no existe una analítica de costes que permita conocer este detalle.

En materia **organizativa**, el PTS cuenta con 9 empleados mientras que otras entidades con actividad similar tienen igual o más empleados (PTA 13 empleados y PCT Cartuja 12 empleados) aunque se dedican además a la gestión de suelos y activos, Por otro lado, la Consejería no



realiza tareas de apoyo a la gestión de los parques tecnológicos y por tanto no se detectan duplicidades.

El PTS tienen unas **ratios económicos-financieros** que muestran que la entidad dispone de una alta deuda (liquidez: 0,35, solvencia: 2,50, endeudamiento: 38%) que le impide ser sostenible a corto plazo sin las subvenciones de la Junta de Andalucía.

Se han detectado ineficiencias en la **gestión de compras** por no disponer de un departamento especializado, traduciéndose en un mayor coste de las compras y de servicios exteriores.

Alineadas a las conclusiones se proponen las **siguientes actuaciones y recomendaciones de mejora:**

Se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos** común a todos los parques de Andalucía y basados en las mejores prácticas con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Este mapa de procesos debe de tener unos mecanismos y criterios de control para verificar que la operativa, propuesta de valor y estrategia es la acertada. Además, se recomienda establecer una matriz de riesgos de la entidad donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.

Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero**, comunes a todos los parques y sus entidades gestoras, alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportarle los distintos informes que ésta solicita.

La entidad debe establecer unos **principios estratégicos** que estén alineados a las directrices de la Consejería y que permitan establecer un modelo común con el resto de los parques. Estos principios deben perseguir que el parque y su Fundación sea sostenible económicamente a través de una estrategia de crecimiento sólida, un modelo de gobierno consensuado y una organización eficiente. A partir de estos principios deben definirse unos objetivos medibles basados en indicadores tales como, índice de ocupación de los terrenos, facturación por actividad de arrendamiento, número de empresas alojadas en el Parque, ... (detalle en apartado de recomendaciones).

A **nivel de ingresos**, se recomienda a la entidad:

- Poner el foco en la labor de dinamización del parque, elaborando un plan de captación de empresas mediante la coordinación con empresas especializadas que den su apoyo en la búsqueda de clientes. Esto permitiría a la Fundación centrarse en la labor de dinamización e incremento de ingresos a través de la mejora del catálogo de servicios y propuesta de valor. Para abordar la inclusión de las principales Farmacéuticas, será importante apoyarse en embajadores clave que institucionalmente puedan “vender” el concepto y atraer a estas entidades al parque.
- La revisión de ciertos contratos de arrendamientos con rentas muy bajas, para el edificio Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario, cuando contractualmente sea posible.

- Puesta en marcha de algunos proyectos definidos en el Plan de Viabilidad revisado en la anualidad de 2020, que contemplan el alquiler del ala Oeste del edificio de Sede Fundación,
- Fomentar la ocupación del edificio I+D Armilla, el cual reporta una rentabilidad de en torno al 83 % pero solo se encuentra a un 78 % de su capacidad total.
- Establecer un diálogo con la administración pública para la gestión de aquellos edificios propiedad de esta que no están generando ningún tipo de beneficio y sin embargo sí generan costes. La ocupación de estas zonas vacías reportaría a la Fundación unos ingresos adicionales de unos 312.078 € anualmente. Para la Fundación es vital encontrar junto con las administraciones una fórmula que permita llegar a un acuerdo con la agencia IDEA para la gestión del edificio “Centro de empresas”, permitiendo reducir la deuda de la Fundación y comenzar a autofinanciarse sin depender de las subvenciones de la Junta.
- Adicionalmente, se recomienda monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos, como los servicios de formación y mentorización.

En paralelo, se propone realizar un análisis de que tareas pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal. Algunos ejemplos de actividades que son susceptibles de ser gestionadas en un Centro de Servicios Compartidos son:

- Actividades de BackOffice financiero: Centralizar la gestión administrativa, contable y fiscal, así como los pedidos, la facturación al cliente y el reporting financiero.
- Actividades de gestión de Compras: Centralizar la contratación, racionalización y gestión de proveedores, compras, concesiones, convenios y colaboraciones.
- Actividades de gestión de Activos: Control de las herramientas de seguimiento de costes, tareas de mantenimiento, control de inmovilizado y facturación a los arrendatarios.
- Actividades de gestión de Datos: Gestión de datos maestros de clientes y proveedores
- Actividades de gestión de calidad: Asegurar la correcta implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo y asegurar los niveles adecuados de calidad.
- Actividades de Marketing y promoción: Optimización de proveedores y promociones de los parques

En relación con **la gestión económica de la entidad**, se recomienda establecer tres líneas de trabajo:

Una primera línea de trabajo en la que se defina un modelo de seguimiento estandarizado y común a todos los parques, apoyados en cuadro de mando integral que permita recoger y medir el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados, obtener mayor visibilidad de los indicadores de gestión y ser capaces de detectar las posibles desviaciones para corregirlas.

Una segunda línea de trabajo alrededor de la definición de un programa de análisis de costes que permita medir la inversión realizada, así como los costes de operación de la entidad, los ingresos obtenidos y los recursos dedicados a cada actividad de la entidad. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía, la Agencia IDEA o cualquiera de organismos participantes en su accionariado.

Como tercera línea de trabajo, se propone centralizar la gestión y contratación de proveedores de todos los PCT para favorecer economías de escala, reducir el coste con terceros y generar mayor competitividad y eficiencia entre los proveedores.

## 2 INTRODUCCIÓN

---

En virtud de la disposición adicional vigesimonovena de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019 y en relación con su disposición adicional trigésima, por Resolución del órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía, actualmente Consejería de Hacienda y Financiación Europea, de fecha 21 de octubre de 2019, se inició el expediente de contratación denominado “Servicio de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía”.

Para la tramitación del expediente con número 2019/556630, SGT100/19, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 99 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, (en adelante, LCSP), se procedió a su división en lotes, agrupándose las entidades instrumentales a auditar por tipo de actividad, grupos empresariales o de adscripción, así como en función de otros criterios que permitiesen dotar de cierta homogeneidad a cada uno de los lotes.

El Expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 4, con fecha 22 de junio de 2020, a Accenture S.L., con N.I.F B79217790, y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las Entidades Instrumentales que integran el Lote 4 son las siguientes:

- Parque Tecnológico de Andalucía S.A.;
- Fundación Pública Andaluza PT de Ciencias de la salud de Granada
- Parque Científico y Tecnológico Cartuja S.A.
- Parque de Innovación Empresarial Sanlúcar la Mayor S.A.
- Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L.

Las actuaciones de control se han realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997 (publicada por Resolución de 1 de septiembre de 1998) y el resto de las normas técnicas de auditoría que pudieran afectar de acuerdo a lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

Con fecha 26 de octubre de 2020, se remitió a la Entidad el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas. Recibidas las alegaciones con fecha 10 de noviembre, y tras su valoración, se emite el presente Informe Definitivo.

Las actuaciones de control se han realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997 (publicada por Resolución de 1 de septiembre de 1998) y el resto de las normas técnicas de auditoría que pudieran afectar de acuerdo a lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

### 3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

La Fundación Pública Andaluza Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada es una Fundación del Sector Público Andaluz que tiene como objetivo impulsar la puesta en marcha y desarrollo del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada. Su órgano de gobierno es el Patronato y fue constituida en 1997. Su domicilio social es Avenida del Conocimiento S/N, de Granada.

El PTS de Granada es el parque tecnológico cuyo clúster es la Salud y se ubica en un recinto donde se desarrollan las infraestructuras y servicios idóneos lograr los siguientes objetivos: Ser un espacio de excelencia docente, asistencial, investigadora y empresarial, generando una imagen de marca 'Granada SALUD', con un impacto nacional e internacional.

<b>Creación y Estatutos.</b>	La Fundación Campus de Ciencias de la Salud de Granada, en adelante la Fundación, se constituyó en Granada, por tiempo indefinido, el 18 de marzo de 1997. Con fecha 28 de diciembre de 2004 se modificó su denominación, pasando a llamarse Fundación Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada, tras haber obtenido en 2003 la calificación de Parque Tecnológico y haberse integrado en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC). En el ejercicio 2017 se amplió la dotación fundacional en 8.400.000,00 euros que fueron suscritos íntegramente por la Junta de Andalucía, pasando a calificarse en consecuencia como fundación del sector público andaluz y habiéndose modificado sus estatutos. Entre los cambios realizados se ha modificado su denominación por la de Fundación Pública Andaluza Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada  Estatutos modificados en reunión del Patronato de fecha 3 de noviembre de 2017.
<b>Tipo de entidad.</b>	Fundación del sector público andaluz
<b>Régimen Jurídico</b>	1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):  Art. 78 LAJA: El concepto y régimen jurídico de las <u>fundaciones del sector público andaluz</u> será el previsto en la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

	<p>2. Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>3. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.</p>
<p><b>Objetivos y fines</b></p>	<p>La Fundación Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada (PTS Granada, en lo sucesivo) tiene como objetivo primordial impulsar la puesta en marcha y el desarrollo del Parque Tecnológico del mismo nombre.</p> <p>El fin fundacional básico es el impulso y la coordinación para la puesta en marcha del PTS de Granada.</p> <p>Las principales funciones de la Fundación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción de una investigación interdisciplinar en biomedicina a nivel internacional para el avance de la salud a través del entendimiento, diagnosis, tratamiento, cura y prevención de enfermedades.</li> <li>• La protección y transferencia del conocimiento generado especialmente en el área de la salud y la biomedicina.</li> <li>• La consolidación de un tejido empresarial biosanitario de base tecnológica al servicio de la práctica clínica.</li> <li>• Ser centro de excelencia asistencial que dé respuesta a las necesidades sanitarias del paciente.</li> </ul>
<p><b>Patronato y adscripción.</b></p>	<p>El PTS se encuentra adscrita a la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento de la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidades de la Junta de Andalucía, actual Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.</p> <p>Patronato: 95,92%, Comunidad Autónoma de</p>

	Andalucía, 0,65%, Diputación Provincial de Granada, 0,65% Ayuntamiento de Granada, 0,65% Ayuntamiento de Armilla, 0,33% Universidad de Granada, 0,33% Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 0,33% BANKIA, 0,33% Caja Rural de Granada, 0,33% Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Granada, 0,16% Confederación Granadina de Empresarios y 0,33% Ayuntamiento de Ogíjares.
<b>N.º de Trabajadores (2019)</b>	9 trabajadores en 2019.
<b>Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).</b>	<p>Presupuesto total 2019: <b>10.946.776 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>4.021.442 €</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>6.925.334€</b></li> </ul> <p>Presupuesto total 2020: <b>7.948.882€</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>4.682.215 €</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>3.266.667 €</b></li> </ul>

## 4 OBJETIVO, ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

---

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoria operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la entidad, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma. Los datos analizados en el presente informe se corresponden con los del ejercicio 2019. Adicionalmente, para enriquecer las conclusiones referentes al ejercicio 2019, se han tenido en cuenta información de otros ejercicios.

Con base en esta definición y en manuales y normas técnicas reguladoras de los procedimientos de auditorías operativas de general aceptación cabe establecer el siguiente alcance:

- **Auditoría de Sistemas y Procedimientos:** revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** determinar el grado en que una operación, entidad o política alcanza sus objetivos, en un periodo determinado, con independencia de los costes que su ejecución implique.
- **Análisis de eficiencia:** Este análisis aporta evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.
- **Análisis de economía:** verificar si la entidad desarrolla su actividad, con la calidad requerida, minimizando el coste de los recursos utilizados.

Para alcanzar una mayor granularidad en los ejes de análisis, se ha realizado un desglose que facilitará el análisis de la entidad.

- **Sistemas y procedimientos:**
  - Procedimientos y procesos
  - Sistemas
- **Eficacia:**
  - Planificación estratégica
  - Actividad de la entidad
  - Grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y seguimiento de la actividad
  - Catálogo y prestación de servicios
- **Eficiencia:**
  - Generación de ingresos



- Análisis de costes de actividad
- Organización y recursos

#### ↳ **Economía:**

- Análisis económico-financiero
- Gestión económico-financiero

Los Procedimientos aplicados por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos; eficacia, eficiencia y economía) han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al cambio, están encaminados a la posterior práctica de recomendaciones tendentes a la mejora de las prácticas, procesos y procedimientos de la Entidad.

Se ha realizado un benchmark interno y externo con otras entidades de similar actividad con base en nuestra experiencia previa, la información pública disponible y proyectos similares realizados.

El benchmark interno se ha llevado a cabo entre las entidades auditadas de la Junta de Andalucía. Los criterios de selección se han basado en la posibilidad de hacer un análisis comparativo exhaustivo por haberse analizado la entidad en el marco de las Auditorías Operativas de la Junta de Andalucía.

- Parque Tecnológico de Andalucía
- Parque Tecnológico Sanlúcar la Mayor
- Parque Científico y Tecnológico la Cartuja
- Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía - Aerópolis.

El benchmark externo se ha llevado a cabo entre distintas entidades de actividad similar siguiendo los siguientes criterios:

#### ↳ **Parques Tecnológicos del País Vasco (Red Parke)**

- Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma multiprovincial, que tiene una red común de parques mediante una gestión centralizada y el nivel de madurez es alto. Está compuesta por tres parques:
  - ✓ Parque Tecnológico de Álava
  - ✓ Parque Tecnológico de Vizcaya
  - ✓ Parque Tecnológico de Guipúzcoa

## ↘ Parque Tecnológico de Cantabria (PTCAN)

- Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma uniprovincial, con un único parque tecnológico en la región de similares condiciones a la de los parques de Andalucía, con un nivel de madurez alto.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría llevados a cabo en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo aprobados en la Fase de Planificación por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

### 4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Con este estudio se identifican y evalúan los procesos del PTS para comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Con el fin de identificar que recomendaciones de mejora se pueden hacer se han llevado a cabo los siguientes procesos:

- ↘ Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios el 2 de septiembre de 2020.



Dirección General  
– Dirección Técnica  
– Dirección Financiero  
– Técnico Financiero

- ↘ Dichas entrevistas se han realizado conforme a un modelo que tiene en cuenta las recomendaciones de la Intervención General con los responsables de áreas/departamentos.
- ↘ Adicionalmente se han realizado llamadas para refinar la información solicitada con los diferentes responsables de los departamentos.
- ↘ Dos días laborables previos a la primera entrevista, se recibió material suficiente por parte de la Dirección General como para comenzar a elaborar el ejercicio de análisis de la auditoría.
- ↘ Análisis y valoración de los procedimientos. Evaluación de los sistemas de control interno.
- ↘ Pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de los controles que existen y su correcto funcionamiento.
- ↘ Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.
- ↘ Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- ↘ Mapa de sistemas de información.

## 4.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

En relación con el estudio y análisis de la eficacia, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados, a través de un estudio en detalle sobre la Entidad.
- Análisis de coherencia, análisis de planes y estrategias públicas y macheo con los objetivos de la Entidad. Conforme a cada una de las unidades de gestión se ha llevado a cabo una sincronización de los objetivos, medidas e indicadores.
- Análisis de tendencias. Análisis detallado de las ratios propuestos en la gestión de Entes públicos y privados.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking a través de un estudio de diferentes entidades similares a la analizada con el fin de comparar la eficiencia operativa de la misma.

## 4.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

En relación con el estudio y análisis de la eficiencia, se han analizado qué recursos dispone el PTS, qué uso se está dando de ellos, y si dicho uso está siendo adecuado o alineado con las tendencias existentes. Para ello, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta la Entidad.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking o análisis comparado.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Evaluación de la calidad de la actividad.
- Análisis de los sistemas de información.

## 4.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

De cara a llevar a cabo el análisis económico del área, se ha revisado si se puede reducir el coste de ciertas partidas o recursos que se están llevando a cabo en la actualidad. Para ello se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad, realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis de la estructura de costes de la Entidad. Selección de los servicios, procedimientos y actividades y análisis de los costes imputables de los mismos.
- Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado con las entidades con un grado de similitud seleccionadas.
- Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control.
- Cuantificación del coste económico de cada área para el establecimiento de un diagnóstico de evaluación ad-hoc.
- Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización. Definición y diseño de los canales de información para una mayor eficiencia de costes, ingresos y drivers operativos

## 4.5 CONTROL DE CALIDAD

La metodología empleada para la gestión de la calidad ha dispuesto de procesos particulares y equipos específicos para la gestión de dichos procesos. Esta metodología propone **un Plan de Aseguramiento de la calidad** que cubre todos los aspectos que intervienen en la ejecución, estructurándose en los siguientes componentes:

- Definición y establecimiento de los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo de servicio en las actividades relacionadas con la gestión de la calidad.
- Para asegurar los niveles de calidad de los trabajos, se ha realizado una correcta gestión de riesgos, pudiendo anticiparse así a los problemas que han podido surgir. Por ello, en este componente del plan de calidad se han definido el procedimiento y la metodología para la identificación y seguimiento de los riesgos.
- Gestión del éxito a través de métricas orientadas a monitorizar el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados y a utilizar los buenos resultados como un elemento clave de retroalimentación para mantener el ritmo y la motivación adecuada de todos los involucrados en el servicio.
- Gestión de las expectativas de los distintos agentes que intervienen en el servicio y cómo dar respuesta a las mismas.
- Gestión de las relaciones, que establece el marco y las condiciones que han cumplido los diferentes participantes con el objetivo de maximizar la calidad del proyecto de forma Transversal.
- Gestión de recursos, que incluye todas las acciones necesarias para maximizar la contribución de los todos los miembros del equipo de trabajo a la consecución de los objetivos de la prestación del servicio.
- Gestión de la documentación, mediante su estandarización para todas las etapas y procesos incluidos en el alcance del contrato.
- Gestión de las no conformidades, con el fin de que su resolución se realice cumpliendo los niveles de servicio definidos por la Intervención General.
- Realización de una serie de auditorías de calidad en diferentes ámbitos y con diferentes objetivos, con el fin de evaluar, medir y actuar sobre la calidad de servicio para su mejora.
- Mejora continua, mediante la identificación de los principales puntos de mejora, definición de las acciones a tomar y gestión de su implementación, para posteriormente, verificar su eficacia.

Con el objetivo de asegurar que el Plan de Aseguramiento de la Calidad se ejecutara de manera adecuada se planteó un modelo de Gobierno cuya cabeza será el Comité Interno de Seguimiento y que ha permitido tener control sobre los posibles riesgos, criticidad de estos, probabilidad de que ocurran y plan de mitigación de los mismos.

Del mismo modo se han elevado a dicho Comité de Seguimiento aquellos problemas o puntos de bloqueo que han ido surgiendo en la operativa diaria de forma que se permita dar seguimiento a la calidad y estado del progreso de la Auditoría.

En la misma medida se han involucrado expertos en Modelo Operativo para Empresas Públicas de Accenture, con más de 12 años de experiencia y a nivel de Managing Director como Experto en la Materia para dudas y consultas del equipo, con el objetivo de garantizar la calidad, la resolución de puntos de bloqueo y la anticipación de riesgos.

## 5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA

---

Considerando el alcance del trabajo fijado en el Apartado IV del presente Informe, a continuación, se presentan de forma detallada, los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados, por cada área.

La Fundación Pública Andaluza PTS de Granada tiene como finalidad el impulso y el desarrollo del Parque Tecnológico de la Salud de Granada en el que confluyen 102 empresas. El PTS de Granada es un modelo de transferencia de Investigación y Tecnología básico-clínica en el área de la salud y la biomedicina. Los principales objetivos de la Fundación son la explotación de infraestructuras y la gestión de activos; la dinamización del parque para el impulso del crecimiento inteligente y la atracción de financiación pública y privada; la capacitación de empresas y la participación en redes internacionales.

Desde que se inició la construcción del parque, se ha ocupado más del 85 % del suelo disponible. Actualmente solo quedan 6 parcelas disponibles de las que son propietarios el Ayuntamiento de Granada y la Agencia IDEA El parque cuenta con unos 388.000 m<sup>2</sup> edificables, repartidos en 25 edificios. Estos edificios se encuentran divididos en tres usos:

- Docente (98.000 m<sup>2</sup>). En el área docente se encuentran las nuevas facultades de Medicina, Odontología, Farmacia y Ciencias de la Salud. Incluye también otras infraestructuras como el edificio de Servicios Generales de la Universidad de Granada. Esta nueva zona supondrá una inversión global de unos 200 millones de euros.
- Sanitario (120.000 m<sup>2</sup>). En los centros del PTS Granada se han incorporado las tecnologías más modernas existentes en asistencia sanitaria.
- Investigación y desarrollo empresarial (170.000 m<sup>2</sup>).

De los 25 edificios del parque, la Fundación es propiedad de los siguientes 6:

- Edificio Sede Fundación
- Edificio Biorregión
- Edificio Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario
- Edificio I+D Armilla
- Edificio Centro de empresas. Parte del edificio es propiedad de la Agencia IDEA. La Fundación tiene la concesión de este, pero no la propiedad legal.
- Edificio Centro Médico

Los edificios Sede Fundación, Biorregión y Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario están contruidos sobre suelo cedido gratuitamente por los Ayuntamientos de Granada y de Armilla. Respecto al edificio I+D Armilla, cuenta con un derecho de superficie de 19 años cuya propiedad revertirá en la Agencia IDEA a la finalización de este período. Además, como el edificio Centro de empresas no está escriturado, no es posible enajenarlo.

Por ello, necesitan poner el foco en la colaboración con las administraciones para la enajenación de dicho edificio. También podrían buscar nuevas formas para paliar su alta deuda a través de la prestación de nuevos servicios innovadores.

La actividad de la Fundación se está impulsando directamente con los fondos públicos a través de subvenciones nominativas anuales que financian la actividad habitual de la sociedad. La subvención de explotación de la Junta de Andalucía en el ejercicio 2019 ascienden a 546.000 €. Aun así la Fundación también genera unos ingresos que ascienden a los 1,8 M € derivados de la gestión de edificios.

La Fundación recibe desde la anualidad de 2019 subvenciones de capital vía inclusión en los presupuestos de la Junta de Andalucía en un importe correspondiente a amortización de créditos inmobiliarios con el MINECO derivados de ayudas para la construcción de los edificios del parque propiedad de la Fundación. Este importe corresponde en la anualidad de 2019 a una cuantía de 4.4 M €.

La Fundación está organizada según sus unidades de negocios, basándose en sus líneas de actividad. En su estructura, cuenta con una dirección gerencial, tres direcciones de área, una jefatura de administración, un responsable de gestión de espacios, un técnico de emprendimiento, un delineante/proyectista, y una secretaría de dirección.

La estructura organizativa de la Fundación del PTS está compuesta por 9 trabajadores. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Dirección Gerente: 3 trabajadores
  - Director/a gerente
  - Secretario/a de Dirección
  - Jefe de Administración (apoyo a las tres áreas de dirección)
- Área de Transferencia del Conocimiento: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Técnico/a de Emprendimiento
- Área Económica financiera y de gestión: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Responsable de Gestión de espacios (compartido con el Área Técnica)
- Área Técnica: 2 trabajadores
  - Director/a de área
  - Delineante Proyectista

## 5.1 ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### ↳ Procesos y procedimientos.

En base a información recopilada de los cuestionarios enviados, documentos entregados por la entidad y entrevistas con los responsables, se ha realizado un análisis que nos ha permitido identificar y evaluar los procesos de la fundación PTS, hacer un análisis cualitativo de cómo se están ejecutando, así como comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Por último, nos ha permitido identificar qué recomendaciones de mejora se pueden hacer para que éstos sean más ágiles y garantizar su cumplimiento.

Además, se ha procedido a la elaboración de la matriz de procedimientos-riesgos-controles y la identificación de los procesos que se pueden catalogar como prioritarios para la entidad. Dicha matriz además ha permitido identificar los procedimientos asociados a los servicios que ofrece la Entidad, los posibles riesgos identificados y los sistemas de control implantados. Dicha tabla se aporta como **Anexo I**

Como punto adicional, en dicha matriz se ha distinguido entre los procesos de Dirección/Estratégicos, Operativos y Soporte.

Como resultado, esta matriz nos ha permitido identificar las acciones correctoras, así como los planes de contingencia necesarios para asegurar el correcto funcionamiento y la sostenibilidad de la entidad, poniendo especial foco en aquellos procesos con alto impacto en el desarrollo de la actividad de la entidad y alta probabilidad de ocurrencia.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, las principales actividades que se han llevado a cabo son las siguientes:

- Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades de cada entidad.
- Detección de los riesgos inherentes a los procedimientos.
- Entendimiento y valoración de los sistemas de control: niveles adecuados de control de la gestión, control interno administrativo y control de calidad de los servicios.
- Análisis de la adecuación e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.
- Análisis de la suficiencia e idoneidad de los sistemas de reporte y fiabilidad de la información generada en cada de los procedimientos.
- Medidas y revisión del desempeño financiero.

Habida cuenta del gran número de procedimientos y de la imposibilidad de analizar cada uno de ellos, se ha realizado el análisis siguiendo el siguiente esquema:

- Se ha establecido un marco común de procesos y procedimientos categorizados en tres niveles diferentes.
- Se ha realizado el análisis en oleadas, donde los procesos prioritarios han sido analizados de manera individual, mientras que el resto de los procesos se han analizado desde la perspectiva del impacto que, en conjunto, supone para la entidad. Finalmente, se ha establecido de la lista de procesos prioritarios, qué procedimientos son más relevantes para establecer un orden de actuación. Dicha priorización ha venido tras una primera



valoración por parte del equipo de auditoría tras las entrevistas realizadas y la documentación aportada por la entidad.

- Se ha detallado cada procedimiento, los posibles riesgos inherentes de su gestión y los sistemas de control asociados al mismo.

Para ofrecer una visión general de la entidad, se ha realizado un **análisis DAFO** con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad. El resultado es el siguiente:

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Parque que la Fundación gestiona es un elemento clave en la movilización económica de la ciudad y excelente reputación, siendo un buque insignia para las empresas de la ciudad.</li><li>• Ecosistema emprendedor, centrados en la dinamización y no en la gestión inmobiliaria</li><li>• Centrado en un sector de investigación y ciencias de la salud en auge por la pandemia Covid-19.</li><li>• Servicios de valor añadido destacando la incubación a empresas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitación en la generación de ingresos debido al control de un inmovilizado limitado</li><li>• Ecosistema empresarial a nivel provincial limitado con pocas ventajas fiscales</li><li>• Gestión independiente y no centralizada respecto al resto de parques. No existe una plataforma u órgano común de gestión y toma de decisiones</li><li>• Ausencia de una estrategia común con el resto de los parques</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La creación de un cluster a nivel regional consolidaría a Granada como polo de atracción y permitiría una transferencia más eficiente de conocimiento.</li><li>• El desarrollo de proyectos de colaboración entre las consejerías de salud y economía permitirían al parque y a la fundación que lo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de endeudamiento y poca capacidad de hacerlo frente con recursos propios</li><li>• Ausencia de un seguimiento cuantitativo de la estrategia implantada.</li><li>• Descoordinación entre las instituciones que se traduce en</li></ul>

---

<p>gestiona utilizar los recursos de manera más eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del parque hacia un formato más abierto y multifuncional</li> <li>• La crisis del Covid-19, ha implantado medidas de dinamización</li> <li>• Ampliación de la influencia del parque, generando una comunidad más amplia en torno a la industria de la salud.</li> </ul>	ineficiencia.
--	---------------

Como eje principal de este análisis, se presenta el mapa de **procesos y procedimientos identificados para el PTS en base a las entrevistas realizadas con los responsables y la información recibida por la entidad**. Se han identificado aquellos procesos que son prioritarios (P) y un descriptivo indicando si vienen acompañados de un procedimiento correctamente documentado o no.

### 1. Estratégicos/Dirección:

Proceso	
Planificación estratégica y operativa	Resultado de la Auditoría
Elaboración de planes plurianuales/de negocio (P)	La Fundación no tiene definidos unos objetivos cuantitativos definidos anuales, pero si disponen de unos objetivos estratégicos a corto plazo. Además, están trabajando en un plan estratégico 2020-2022 para el parque.
Elaboración de planes operativos (P)	La propuesta de valor del parque definida por la Fundación, así como los criterios de admisión están claros y documentados, pero no existe un documento o marco operativo que determine cuál es la relación de las tareas y actividades a realizar. Aun así, si tienen definido un plan de actividades anuales.

	Tampoco se identifica la existencia de un catálogo de servicios.
<b>Evaluación y control de gestión</b>	<b>Resultado de la Auditoría</b>
Gestión de auditorías internas corporativas (P)	No tienen un procedimiento instaurado de auditoría interna alrededor de un listado de procesos definido. Tienen algunos procesos críticos definidos y documentados, pero otros no. Van a sistematizarlo, construyendo un mapa de flujo de servicios y procesos que incluirá los procedimientos de gestión económica de la Fundación que gestiona el parque, de definición y seguimiento de objetivos del personal, de evaluación del desempeño de facturación mensual a inquilinos, de validación y pago de facturas, de asignación de espacios (para la gestión pública de los espacios arrendados por la Fundación)
Control de gestión (P)	La entidad no dispone de un procedimiento para el reporting de indicadores, Además, los KPIs definidos no están alineados con los objetivos.
<b>Comunicación y relaciones institucionales</b>	<b>Resultado de la Auditoría</b>
Relaciones institucionales	No se dispone de un documento que defina una línea de trabajo común entre los distintos parques tecnológicos de Andalucía soportada por un <i>governance</i> que fomente las sinergias tanto a nivel comercial (clientes comunes), a nivel de compras y costes (proveedores comunes) o a nivel de recursos.

## 2. Operativos:

Proceso	
<b>Marketing</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Marketing comercial	No disponen de un procedimiento para la creación y gestión de campañas y modelos de atribución de las mismas. Aun así, tienen establecidos contratos de colaboración con diferentes entidades para la promoción del parque.
<b>Gestión de infraestructuras</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos	Disponen de infraestructuras que promueven el desarrollo y crecimiento de las empresas instaladas en el parque. Las tareas de mantenimiento de los diferentes sistemas e instalaciones que engloban todas las infraestructuras del PTS están procedimentadas en los correspondientes libros de mantenimiento que están en formato digital a disposición tanto de la Fundación como de cualquier usuario de los edificios.

### 3. Soporte:

Proceso	
<b>Gestión económica financiera</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación y control de inversiones	Tienen un modelo de aprobación de las inversiones, pero carecen de un modelo de seguimiento de las mismas que aseguren su rentabilidad. Las inversiones inmobiliarias en la anualidad de 2019 se acercaban a los 57.000 € si bien en balance figuran 25 M €.

Gestión de riesgos	<p>No cuentan con un plan de mitigación o contingencia ante potenciales riesgos tales como financieros, informáticos (GDPR) o reputacionales.</p> <p>Además, se ha identificado un riesgo financiero clave: no poder hacer frente a la deuda comercial y pública. (Actualmente tienen una deuda con Sacyr 2 M)</p>
Gestión subvenciones (P)	<p>El procedimiento para la gestión de subvenciones procedentes de la Junta de Andalucía está claro y definido. La entidad debe someterse a unos estándares establecidos. Sin embargo, no existe un procedimiento que regule la gestión que realiza la entidad de dicha subvención, entendiéndose por gestión el empleo del dinero de la forma más económica, eficaz y eficiente en los objetivos inicialmente establecidos para la concesión de la subvención.</p>
Gestión presupuestaria	<p>Su presupuesto está limitado por el plan de viabilidad elaborado en la anualidad de 2017, en el que se impusieron medidas de reducción de costes, como bajada de salarios. Además, no se realiza un Business Case de las acciones estratégicas de la entidad.</p>
Gestión económica (P)	<p>El documento que rige el proceso de contabilidad general es la Normativa contable vigente aplicable. Al ser una fundación del sector público andaluz, se aplica la Resolución de 26 de marzo de 2013 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos y las Normas específicas de la Junta.</p> <p>Además, realizan una gestión interna a través</p>

	<p>de informes y memorias económicas periódicas.</p> <p>Algunos de los procesos relacionados con aspectos contables y financieros se llevan a cabo a través de un tercero.</p> <p>En paralelo informan que están sujetos a la Ley de contratos del sector Publico, siendo poder adjudicador, por lo que los procedimientos de contratación vienen regulados por dicha ley.</p>
<b>Organización y gestión de recursos humanos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación y organización de recursos humanos <b>(P)</b>	Actualmente disponen de un organigrama definido con el aseguramiento de los roles principales para la gestión de las áreas más importantes. Aun así, necesitan disponer de roles de soporte administrativo que agilicen las tareas de menor valor.
<b>Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	No se dispone de un documento que defina los procedimientos jurídicos para la gestión interna del patrimonio, así como las diferentes actuaciones jurídicas que se gestionen internamente.
<b>Gestión de la contratación</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Contratación general (proveedores) <b>(P)</b>	No se dispone de un documento que defina como debe ser la atención/relación con el proveedor, pero si tienen reflejado como debe ser la gestión. En principio se informa que la entidad es poder adjudicador según a la Ley de contratos del sector Publico.
Contratación comercial (clientes)	No se dispone de procedimientos donde quede reflejado la asignación y dotación de recursos para la captación de empresas,

	aunque sí existe un modelo de relación activo con las empresas del parque. El presupuesto dedicado a la captación de empresas se define internamente.
<b>Gestión de la responsabilidad corporativa, gestión de la innovación y gestión de riesgos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planes de innovación	No se dispone de un documento que determine como se debe llevar a cabo el desarrollo de cualquier proyecto innovador o como capitalizar el resultado de dicho proyecto (gestión de patentes).
<b>Gestión ambiental de planes y proyectos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos de infraestructuras	No se dispone de un documento que asegure la correcta gestión ambiental del parque de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades del mismo. Aun así, la Fundación afirma que todos los edificios gestionados por esta se están sometiendo a una certificación de carácter ambiental.
<b>Gestión de sistemas de información</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Tecnología y sistemas	No tienen definido un procedimiento para la gestión de información. Actualmente no cuentan con un CRM ni con herramientas de analítica avanzada. Realizan una gestión manual de las BBDD de las empresas.

ID	Proceso crítico	Procedimiento analizado
1	Elaboración de planes operativos	Definición de la propuesta de valor
2	Gestión de auditoría interna	Definición de un mapa de procesos

3	Elaboración de planes de negocio	Definición por parte de la Fundación de objetivos estratégicos de actividad del parque
4	Control de gestión	Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad
5	Gestión de subvenciones	Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones para la Fundación
6	Contratación general (Proveedores)	Gestión de proveedores
7	Gestión económica	Plan de viabilidad de la entidad
8	Planificación y organización de RRHH	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado

Sobre estos procesos se ha llevado a cabo un análisis en detalle identificando los **principales riesgos asociados a disponer o no de procedimientos para dicho proceso y los mecanismos de control** establecidos por la entidad, que se reflejan a continuación:

↳ **PROCESO 1: Elaboración de planes operativos** | Definición de la propuesta de valor:

- a. **Riesgos:** No se identifica un riesgo inherente a este procedimiento. La propuesta de valor está correctamente definida y el rol que juega la Fundación para gestionar el parque está claro.
- b. **Controles:** Por otro lado, no se establecen mecanismos para verificar que la propuesta de valor está alineada con la con la razón social de la entidad y los objetivos marcados por la Junta de Andalucía.

↳ **PROCESO 2: Gestión de auditoría interna** | Definición de un mapa de procesos:

- a. **Riesgos:** Actualmente se encuentran en proceso de construir un mapa de flujo de procesos, pero hasta la fecha no se identifica un documento que recoja los procedimientos asociados a cada proceso de la entidad. Algunos procedimientos están definidos con mucho detalle, pero no todos están documentados y medidos de manera sistemática.
- b. **Controles:** No se realiza un control como tal, pero en las diferentes áreas se desarrolla un proceso de mejora continua de los mismos, aunque no de manera reglada.

↳ **PROCESO 3: Elaboración de planes de negocio** | Definición de objetivos estratégicos de actividad del parque:

- a. **Riesgos:** Tienen unos objetivos estratégicos definidos y están trabajando en un plan estratégico del parque 2020-2022. Estos objetivos son objetivos



cuantitativos. No disponen de una cuantificación de estos, lo que hace que el seguimiento sea más complejo y desconozcan el estatus real del parque respecto a sus objetivos y posibles desviaciones, pudiendo incurrir en ineficiencias operativas o reducción de la actividad del parque.

- b. Controles: Se realiza un control acerca del cumplimiento de los objetivos a nivel cualitativo.

↘ **PROCESO 4: Control de gestión** | Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad:

- a. Riesgos: Se han definidos unos KPIs de seguimiento que no se encuentran alineados con los objetivos estratégicos definidos. Esto no facilita el seguimiento real de la actividad y resultados de la entidad y el parque. Los KPIs definidos son: edificios en funcionamiento, número de empresas e instituciones instaladas, porcentaje de empresas con actividades en I+D, número de trabajadores en el Parque y número de empresas participantes en proyectos de I+d+i. Estos KPIs se encuentran especificados en el documento de “Plan de Actuación”.
- b. Controles: Se realiza un control acerca del cumplimiento de los objetivos a nivel cualitativo (cumplido o no cumplido).

↘ **PROCESO 5: Gestión de subvenciones** | Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones:

- a. Riesgos: Se detecta un riesgo por no disponer de un procedimiento que regule la gestión el empleo del dinero de la subvención.
- b. Controles: Se desconocen si existen controles establecidos para el seguimiento del empleo del dinero de la forma más económica, eficaz y eficiente.

↘ **PROCESO 6: Contratación general (Proveedores)** | Gestión de proveedores:

- a. Riesgos: No se detecta ningún riesgo importante en la gestión de proveedores. Disponen de pocos proveedores (28) debido al objetivo de disponer de un único proveedor para cada mantenimiento o servicio.
- b. Controles: No se detectan controles establecidos para el seguimiento de la gestión de los proveedores

↘ **PROCESO 7: Gestión económica** | Plan de viabilidad de la entidad:

- a. Riesgos: Se definió un plan de viabilidad en el año 2017 que no ha terminado de resolver la situación financiera. En la anualidad de 2020 se ha realizado una revisión de dicho plan para intentar garantizar la sostenibilidad del parque y de su Fundación. Aun así, la Fundación sufre un grave riesgo de insolvencia a corto plazo debido a la deuda contraída con la promotora de uno de sus edificios.
- b. Controles: Se ha realizado un seguimiento de la situación financiera de la entidad, proponiendo nuevos cambios que han de ser cotejados por el patronato.

↘ **PROCESO 8: Planificación y organización de RRHH** | Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado:

- a. **Riesgos:** No se identifican riesgos en el proceso de definición de una estructura organizativa adecuada. La entidad se estructura en tres áreas operativas: área económica financiera y de gestión, área técnica y área de transferencia de conocimiento. Aun así, necesitan disponer de roles de soporte administrativo que agilicen las tareas de menor valor.
- b. **Controles:** La coordinación y control en la gestión se realiza a través de reuniones semanales.

## ↳ Sistemas

Se han identificado los principales **sistemas** que se utilizan en la entidad y el **grado de madurez de estos**:

- **Contabilidad/Finanzas:** Utilizan el sistema Contasol como herramienta de contabilidad básica.
- **Gestión administrativa del parque:** Utilizan Microsoft Office como herramienta de gestión administrativa. Su objetivo es tener un único proveedor para el mantenimiento del parque, por lo que realizan contratos integrales
- **Herramientas de analítica avanzada:** No disponen de herramientas de analítica avanzada para la gestión y optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.
- No disponen de un CRM propio y alineado con la Consejería donde se pueda consultar la información
- **Herramientas de gestión de activos:** No disponen de herramientas de gestión de activos para la optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.
- **Gestión de información y BBDD de clientes y empresas:** No utilizan BBDD de clientes y empresas. Gestionan manualmente la información. No está definido ningún procedimiento para la gestión de la información del parque.
- **Reporting y seguimiento de indicadores:** No existe herramienta automatizada de reporting y éste se realiza de manera manual y se comparte con la Junta de Andalucía en un formato definido internamente.
- Respecto a las necesarias labores de reporte de actividad a la Junta de Andalucía, el PTS no comparte información con la Consejería de manera automatizada debido a la heterogeneidad de sistemas y la relación entre los mismos. Por tanto, es necesario por parte de la entidad destinar recursos humanos para realizar reporting, informes o peticiones ad-hoc, ocupando un porcentaje alto del tiempo de dichos recursos.

## 5.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficacia tiene como objetivo determinar en qué medida el PTS alcanza sus objetivos, con independencia de los costes que su ejecución implique. Así mismo, permite conocer para el PTS los retos estratégicos, objetivos e indicadores, así como la comprobación de si están alineados a la estrategia, a los planes y a las políticas generales definidas por el Gobierno de la Junta de Andalucía.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- ↘ Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- ↘ Inexistente o deficiente evaluación en la consecución de los objetivos previstos.
- ↘ Dificultad para atribuir los resultados al programa en particular.
- ↘ Dificultad para identificar aquellas acciones concretas de la política que han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados.
- ↘ Dificultad para identificar aquellos factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados.
- ↘ Establecimiento de criterios de medición de objetivos.
- ↘ Dificultad para Interpretar la información a través de indicadores.
- ↘ Mala definición de los indicadores de los resultados planificados.
- ↘ Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto.
- ↘ Deficiencias en la gestión.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Fundación y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficacia de la Entidad han sido las siguientes:

- ↘ **Análisis de la coherencia entre los objetivos estratégicos** (fijados por la Junta de Andalucía) y los objetivos operativos (fijados por el PTS, y en teoría en línea con aquellos), como entre las competencias de las que está dotada la Entidad y los objetivos cuya consecución se pretende. Ello conlleva acometer, las siguientes tareas:
  - Revisión de los sistemas de planificación y programación (PEC-PAIF, presupuesto, plan de actuación, etc.).
  - Análisis de los objetivos establecidos a distintos niveles (organización, departamentales y por líneas de actuación).
  - Análisis de las competencias asumidas por el PTS, y su coherencia con su forma jurídica.
  - Indicadores establecidos, formas de cuantificación y medición (que sean coherentes, viables y realistas).
  - Informes de seguimiento de alcance de objetivos (seguimiento de PAIF-PEC, memoria de cuentas anuales y otros informes).
  - Valoración de la consecución del grado de eficacia requerido, en el sentido de si se alcanzan los objetivos mínimos necesarios.
  - Fijación de objetivos plurianuales.

- Análisis de aquellos objetivos asociados a fuentes de financiación con origen en la Junta de Andalucía.
- Verificación del registro en el seguimiento de objetivos.

Profundizando en el análisis de la documentación identificada por la entidad, a continuación, describimos los documentos revisados y con qué fin:

- Fichas PEC/PAIF: Utilizados para obtener los presupuestos de explotación y de capital, programas de actuación, inversión y financiación de las entidades, objetivos, personal, memorias, balances, estados de flujos de efectivos, ...
- Cuentas anuales: Para obtener datos del Balance y cuentas de resultados de ejercicios anteriores.
- Estatutos: Hacen referencia a las escrituras de los estatutos de diciembre de 2017.
- Mapa de procesos internos: Para entender a alto nivel los procedimientos asociados a la gestión de personas y a la gestión económica-financiera
- Plan estratégico PTS: Plan estratégico como clúster de salud y plan de viabilidad.

Otros documentos: Fiscalidad, información financiera, información jurídica, ...

➤ **Análisis de tendencias** (Benchmark), mediante la identificación de aquellas tendencias relativas a procesos de restructuración de corporaciones públicas a nivel nacional, permitiendo identificar y analizar aquellas alternativas y mejores prácticas susceptibles de adaptación a la casuística particular de Andalucía. Fruto de este análisis, sujeto a la información pública disponible, se ha identificado la situación actual del Ente en aspectos como:

- Impulso político: identificación de aquellos planes y estrategias que repercuten en la Entidad, así como su alcance y repercusión futura.
- Financiación: identificando las partidas presupuestarias que repercuten a la Entidad, posibles compromisos futuros, etc.
- Evaluación de los objetivos establecidos en la organización a nivel de departamentos, áreas de Gestión, líneas estratégicas de actuación.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- Planificación estratégica
- Actividad de la entidad
- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
- Catálogo y prestación de servicios

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

➤ **Planificación estratégica**

- Tienen definidos unos objetivos estratégicos a corto plazo con un sistema de medición binario (cumplido/no cumplido). Estos objetivos se dividen por áreas de actuación: áreas técnicas, áreas financieras etc. Además, se está trabajando en **un plan estratégico 2020-2022** para el parque con el objetivo de formar un clúster de salud.
- En el año 2017 se definió un plan de viabilidad para solventar los problemas económicos de la Fundación, sin llegar a resolver la situación financiera. En el plan de viabilidad actual se contemplan acciones para soportar la deuda como por ejemplo la renegociación y el calendario de pagos con Sacyr, la renegociación del calendario de hitos de pago del convenio con Endesa, ... Además, debido a su alto nivel de endeudamiento, la mayoría de los **recursos tienen que estar destinados a paliar los problemas financieros** de la Fundación y a programas de reducción de coste, en vez de a la propia gestión del parque. El desarrollo de un **plan de negocio** permitiría dotar a la Fundación de una consistencia estratégica y una previsión sobre la viabilidad económico-financiera con el objetivo de reducir los gastos y mejorar la dedicación de sus ingresos.
- La Fundación realiza una planificación del ejercicio de acuerdo con las exigencias y objetivos establecidos por la Junta de Andalucía en los Presupuestos Generales (PEC PAIF), si bien no tiene el suficiente nivel de detalle para verificar el cumplimiento de su planificación estratégica. Los PAIF asignan importes económicos a cada partida presupuestaria. Esto denota que no han sido elaborados realizando una verdadera planificación. Todos los parques tecnológicos están obligados a elaborar documentación relacionada con la planificación del ejercicio y su ejecución en condición de entidades públicas participadas por la Junta de Andalucía y en esta auditoría se ha constatado que los objetivos perseguidos son coherentes con los especificados en los presupuestos de la Junta.
- Actualmente recibe **una subvención nominativa** sin estar esclarecidos los objetivos a cumplir para recibir dicha subvención. Se ha solicitado a la entidad el documento de memoria justificativa que acredita dicha subvención, pero no se ha recibido.

#### ↘ **Actividad de la entidad**

- En comparación con el resto de los parques, el PTS es el parque que ha logrado un **mayor porcentaje de ocupación de su inmovilizado**, alcanzando un 85 %. Sin embargo, los ingresos por la prestación de servicios registrados por la fundación no superan el 50 % de los ingresos totales, lo que demuestra su gran dependencia de las administraciones públicas. Aun así, cabe destacar que, dado que en el 2019 se produjo una aportación importante en subvención de capital destinado íntegramente a la amortización de créditos, si se tiene en cuenta únicamente el valor de “otros ingresos por actividad” (1.756.826,75€) con respecto a la cuantía de las subvenciones de explotación (777.196,86 €) el porcentaje en cuestión sería del 69,3 % sobre los ingresos totales.

Con respecto a los parques del País Vasco, el parque tecnológico de Bizkaia tiene un grado de ocupación muy similar al del PTS, pero con la diferencia de que gestiona casi 14 veces más de m<sup>2</sup> (PTB: 1.824.587 m<sup>2</sup> en total de los cuales gestiona 173.140; PTS: 626.614 m<sup>2</sup> de los cuales gestiona 13.200 m<sup>2</sup>. En términos de tamaño, los parques tecnológicos de Álava y Gipuzkoa son más similares, con un grado de ocupación del 31% y 94 % respectivamente.

- La Fundación recibe desde la anualidad de 2019 subvenciones de capital vía inclusión en los presupuestos de la Junta de Andalucía en un importe correspondiente a amortización de créditos inmobiliarios con el MINECO derivados de ayudas para la construcción de los edificios del parque propiedad de la Fundación. Este importe corresponde en la anualidad de 2019 a una cuantía de 4.4 M €. Cabe destacar que este importe se prevé que vaya disminuyendo como consecuencia de la disminución de las cuotas de amortización de préstamos año a año pasando de los 4,4 M en 2019 a 1,6 M€ en 2021.
- La Fundación cuenta en su patrimonio con 6 edificios de los 25 totales de los que dispone el parque. Estos edificios son el Edificio Sede Fundación, el Edificio Biorregión, el Edificio Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario, el Edificio I+D Armilla, el Edificio Centro Médico y parte del Edificio Centro de Empresas. El restante del edificio es propiedad de la Agencia IDEA. Por lo tanto, la fundación tiene la concesión de este, pero no la propiedad legal.
- En términos generales la actividad de la Fundación presenta **unos indicadores estables en cuanto a crecimiento del parque**, logrando un aumento del 6 % de empresas (96 a 102) durante las anualidades de 2018 a 2019, solamente superado por el parque de Aerópolis con un aumento del 19 %. (81 a 96).
- La Fundación cuenta con **autonomía de gestión en el desempeño de sus funciones**, aunque se encuentra limitada a la hora de explotar ciertos activos inmobiliarios. Esto es debido a convenios con la Agencia IDEA que impide que parte del patrimonio se encuentre inscrito en el registro de la propiedad.
- El PTS es un parque especializado en el sector de Ciencias de la vida y la salud, con el objetivo de convertirse en un espacio de excelencia docente, asistencial, investigador y empresarial. La **propuesta de valor** gira en torno en ofrecer infraestructuras a las empresas que persiguen crecer en el ámbito de la salud lo cual es **coherente con los objetivos** estipulados por la Fundación. Actualmente su actividad no está tan centrada en el levantamiento de edificios sino en el fomento de la colaboración entre empresas para generar innovación atrayendo a nuevas empresas e inversiones.
- Además de las actividades propias de la gestión de la entidad (financieras, organizativas, comerciales, etc.) dan servicios de dinamización y networking a las empresas afincadas en el parque con el objetivo de mejorar la actividad empresarial de la ciudad. Las principales líneas de servicios se agrupan en las siguientes tipologías: Información y

comunicación, servicios de apoyo al crecimiento y consolidación empresarial, apoyo a la expansión e internacionalización empresarial, networking y comunidad y apoyo en la conexión ciencia-universidad-empresa.

- La organización está centrada en **proyectos de dinamización del parque** (espacios tecnológicos, nuevos servicios de investigación biomédica, etc.) pero no plantean un Business Case o seguimiento del ROE de cada acción. Consecuentemente, no se puede determinar si los **objetivos de los programas y proyectos llevados a cabo cumplen con una relación coste-eficacia adecuada**, debido a que no se realiza un seguimiento individualizado de cada uno de los programas y proyectos por no disponer de indicadores que permitan medir dicha relación coste-eficacia.
- El parque dispone de **tres áreas de actividad**: Áreas de uso docente, donde se encuentran las principales facultades del ámbito de Ciencias de la Salud; áreas de uso sanitario, contando con las tecnologías más modernas en asistencia sanitaria y áreas destinadas a la investigación y desarrollo empresarial. En la Red Parke del País Vasco podemos destacar el parque de Gipuzkoa, un referente internacional en biociencia y el de Álava centrados en empresas de transferencia tecnológica (Aeronáutica, Electrónica, Ingeniería, Biotecnología, ...). Por otro lado, el PTCAN es un parque generalista sin una especialización concreta.

#### ↳ **Grado de cumplimiento de los objetivos y seguimiento de la actividad**

- No se puede determinar el **grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos** del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Por tanto, las **acciones concretas** que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un objetivo. En la Red Parke del País Vasco se establece un modelo de cumplimiento de objetivos común para los 3 parques mediante el análisis de indicadores como la facturación, EBIT, satisfacción de los consejeros...etc. Actualmente el grado de cumplimiento es de un 82%. Por otro lado, el PTCAN no establece un criterio para definir el grado de cumplimiento del parque.
- No hay **informes de seguimiento de los objetivos e indicadores** diferentes a los incluidos en las memorias de actividades. Las memorias de actividades que las entidades suelen elaborar son documentos recopilatorios de los actos y eventos del ejercicio y en ningún caso pueden considerarse un sustitutivo del seguimiento de una planificación anual estructurada.
- Actualmente la Fundación **desarrolla las competencias** de manera correcta como la generación de networking o la incubación de empresas, pero no pueden ponerse en relación los objetivos de la entidad con las competencias de la misma debido a que no existen objetivos cuantificados con los que pueda realizarse un seguimiento de estos. Además, los KPIs que tienen definidos, no se encuentran alineados con los objetivos de la entidad.

- La Fundación cuenta con **autonomía de gestión en el desempeño de sus funciones**, aunque se encuentra limitada a la hora de explotar ciertos activos inmobiliarios. Esto es debido a convenios con la Agencia IDEA que impide que parte del patrimonio se encuentre inscrito en el registro de la propiedad.
- En términos generales la actividad de la Fundación **presenta unos indicadores estables en cuanto a crecimiento, objeto y finalidad del parque**. La fundación logra unos ingresos (discriminando las subvenciones) de 1,8 M€, más que el año anterior (1,5 M€) pero notablemente inferior que el año 2017 (3,1 M€). El resto de los parques no gestionan un inmovilizado superior. Por otro lado, los Parques del País Vasco presentan una evolución positiva de los ingresos de explotación durante los últimos 3 años. El Parque Tecnológico de Álava (0,6 M€), Parque Tecnológico de Gipuzkoa (12 M€) y Parque Tecnológico de Bizkaia (8,2 M€). El PTCAN obtiene ingresos de explotación (discriminando subvenciones) de 3,5 M€ habiendo crecido en los últimos años y reduciendo la dependencia de subvenciones (25.266€). Las principales líneas de ingresos de los parques de la Red Parke del País Vasco provienen de servicios a empresas como el networking y servicios a profesionales como la formación especializada. Esto supone un 70% de los ingresos de los 3 parques del País Vasco.

#### ↳ Catálogo y prestación de servicios

- El principal objetivo de la Fundación es la captación de empresas, y para ello se ha implantado un plan de dinamización basado en la incubación de proyectos bio. Aun así, la actividad de incubación es muy residual. Por ello, se necesita poner especialmente foco en coordinar los recursos de forma que haya un desarrollo real de las empresas asentadas en el parque.
- La Fundación no cuenta con un catálogo de servicios reglado, aunque sí ofrecen una gran variedad de servicios: servicios de docencia, servicios de conexión y networking entre empresas con el objetivo de búsqueda de financiación, servicios de asistencia e investigación biomédica etc.
- **Presta servicio** a un 52% del total de empresas afincadas en el parque (102). Es el parque que más servicios presta a las empresas afincadas superando notablemente al PTA (13%) y al PTC Cartuja (23%)
- Las infraestructuras gestionadas por la entidad se utilizan correctamente para realizar servicios de networking como fin apoyar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos y empresas.
- No nos consta que la **oferta de servicios** se encuentre certificada por la gestora en la norma UNE-EN ISO 9001:2000 para todas las actividades y servicios prestados,

**Ver Anexo II** para mayor detalle.



### 5.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficiencia que se ha llevado a cabo ha aportado evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- Ausencia de identificación y control de factores externos.
- Fiabilidad de los sistemas de información, medidas de rendimiento y modos de seguimiento en la ejecución de la tarea, así como efectividad de los procedimientos seguidos para remediar las deficiencias detectadas.
- Conocimiento del retorno a la Inversión de las iniciativas que promueve la Entidad.
- Seguimiento periódico de los resultados del análisis coste beneficio de los servicios prestados.
- Posible existencia de duplicidades, ociosidad, sobredimensionamiento en recursos, en el desempeño de tareas.
- Lentitud en la ejecución de la tarea con el posible incumplimiento de plazos legalmente establecidos.
- Posible generación de costes externos.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficiencia de la Entidad han sido las siguientes:

- **Análisis de los servicios** ofrece el PTS y qué **agentes de mercado o sociales** se ven beneficiados.
- **Análisis de la prestación de los servicios**, la imputación de costes a cada uno de ellos y los costes de los servicios ofrecidos. Estos costes se obtendrán de las Cuentas Anuales auditadas de los últimos ejercicios.
- **Análisis de los beneficios que reportan la prestación de servicios** (Directos e indirectos). Se han identificado los beneficios indirectos que cada servicio tiene (como la industrialización de una zona, los beneficios derivados de una subvención para un área concreta, etc.).
- **Análisis de tendencias** (Benchmark) que contempla las siguientes tareas adicionales:
  - Análisis comparativo con otras administraciones/organismos similares del entorno planteado desde una doble perspectiva:
    - Eficiencia de los resultados del servicio y medición de indicadores.
    - Eficiencia, desde una perspectiva del coste del servicio.

- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de estos.
- Evaluación de la calidad de la actividad.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- ↳ Generación de ingresos
- ↳ Análisis de coste de actividad
- ↳ Organización y recursos

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

#### ↳ **Generación de ingresos**

- La Fundación es de las entidades que mayores ingresos alcanza logrando superar los 6 millones de euros. Aun así, casi el 70 % de sus ingresos pertenecen a subvenciones (4.181.361€), de las cuales el 95% proceden de la Junta de Andalucía. Es decir, existe una **alta dependencia de las subvenciones por parte de la Junta de Andalucía**. Además, estos ingresos son bajos si los comparamos con los parques tecnológicos de Bizkaia o Gipuzkoa, los cuales superan los 11 millones de facturación con tan solo un 2,5 % de ingresos provenientes de subvenciones.
- **Las actividades que lleva a cabo la entidad apenas responden como una fuente de ingresos relevante**. El conjunto de actividades y servicios que la entidad ofrece a las empresas asentadas no genera beneficios. Respecto a los ingresos por arrendamientos, el resultado de la explotación de los edificios durante el 2019 arroja un beneficio neto de la gestión de espacios superior a los 750.000€. Sin embargo, existen edificios con una renta baja debido a convenios con empresas tractoras, de tal manera que los ingresos obtenidos son menores que los propios costes de mantenimiento. Si comparamos con el País Vasco, las principales líneas de ingresos de los parques de la Red Parke provienen de servicios a empresas como el networking y servicios a profesionales como la formación especializada. Esto supone un 70% de los ingresos de los 3 parques del País Vasco.
- No es posible evaluar cuantitativamente si los **recursos humanos destinados a los proyectos se aplican eficientemente** ya que no tenemos el detalle de la dedicación de las personas a cada proyecto.
- En términos de eficiencia, obtiene unos ratios muy parecidos a los del Parque tecnológico de Bizkaia (**ver Anexo III**). Aun así, existe una mayor dependencia de ingresos por subvenciones en el parque respecto a los parques del País Vasco y Cantabria. Actualmente la Fundación que gestiona el **parque no puede autofinanciarse por sí mismo**.

- Por otro lado, si se consideran los ingresos de explotación, **cada empleado genera prácticamente lo mismo que cuesta (673.849€ vs los gastos de personal por empleado, 613.308€)**. Además, el PTS es la Fundación que gestiona el parque con mayor gasto obtiene por empleado (76.211 € vs 42.879€ de media).
- En lo que respecta a la **rentabilidad de la fundación que gestiona el parque**, es necesario que se aumenten los ingresos o se reduzcan los costes, porque obtienen unas ratios que no garantizan la sostenibilidad del mismo. (el ratio de análisis costo-beneficio no supera el 0,1, siendo necesario estar por encima de 1 para garantizar cierta rentabilidad)

#### ↳ **Análisis de costes de actividad**

- El PTS es uno de los parques que dispone de los mayores **gastos por m2(378€/m2) y gastos por empleado (613.308 €/empleado)**. Este ratio es bastante elevado en comparación con otros parques debido a que el PTS muestra unos gastos de explotación que alcanzan los 5 millones de €. Además, este valor es bastante elevado teniendo en cuenta que la entidad no gestiona un gran número de parcelas.
- En la anualidad de 2017 se produjo un rescate financiero por parte de la Junta de Andalucía, debido a que los patronos no pudieron asumir un aumento del importe de la dotación fundacional.
- En materia presupuestaria, el PTS ha adoptado **medidas de reducción de costes** a lo largo de los últimos años, de acuerdo con el plan de viabilidad definido en el año 2017. Estas medidas han logrado una disminución de los gastos de explotación de 2 Millones de euros desde la anualidad 2017. Entre las propuestas realizadas destacan las siguientes:
  - Disminución de las retribuciones económicas, en la parte correspondiente al salario base de los trabajadores.
  - Supresión parcial de los contratos de prestación de servicios profesionales como asesoría jurídica.
  - Revisión exhaustiva de todos los contratos de suministros y mantenimiento, así como de las pólizas de seguros, que tiene la Fundación, con efectos a la fecha de renovación.
- El PTS cuenta con subcontrataciones por valor de 1,6 M €. Aun así, cabe destacar que de esta suma 1,09 M€ corresponde a **subcontrataciones** correspondientes a los contratos de mantenimientos de los distintos edificios propiedad de la Fundación que tiene arrendados (530.579,57€) así como a los suministros de luz, agua y gas de los mismos (560.733,64 €) los cuales refactura a los distintos arrendatarios de los mismos recuperando vía ingreso (aproximadamente un 71 % de los mismos). Otra cantidad importante corresponden a gastos subvencionados por proyectos europeos y gastos

correspondientes a la entidad urbanística de conservación del PTS, los cuales no son subcontrataciones al uso.

- El servicio de recepción del edificio Sede Fundación tiene un coste muy elevado alcanzado los 26.000 € anualmente. Esta función puede desempeñarse por la secretaria de la fundación disminuyendo los gastos asociados.
- No se puede determinar si los **objetivos de los programas y proyectos llevados a cabo cumplen con una relación coste-eficacia adecuada**, debido a que no se realiza un seguimiento individualizado de cada uno de ellos.

#### ↳ **Organización y recursos:**

- La fundación que gestiona el parque exhibe una plantilla más reducida respecto sus comparables (PTC Cartuja). Con un menor número de empleados (9 empleados vs 12) y un nivel de actividad similar a su comparable logra obtener un mayor volumen de ingresos de explotación respecto a las empresas a las que prestan servicio (PTC Cartuja:32.050€ vs PTS: 14.427).
- Aun así, la mayoría de **los recursos que disponen tienen que estar destinados a paliar los problemas financieros** de la entidad y a tareas administrativas para el reporting a la Junta, en vez de a la propia gestión del parque. Por lo que se necesita demasiada dedicación del personal para los recursos que tienen. Consecuentemente, necesitan disponer de roles de soporte administrativo que agilicen las tareas de menor valor. Adicionalmente es necesario que los recursos dediquen tiempo al mantenimiento y reparación de edificios que gestiona la fundación.
- **La gestión de los proveedores** se realiza de forma eficiente a través de agrupación de servicios en un mismo contrato y con contratos de al menos 5 años.
- El PTS tiene establecidos **convenios de colaboración** con entidades como el Hospital Clínico San Cecilio, la Escuela Andaluza de Salud Pública, Fibao y UGR para el desarrollo de las actuaciones de dinamización y promoción del parque. Aun así, a diferencia de los parques del País Vasco, carecen de convenios de colaboración con otros parques de Andalucía para las actividades de mantenimiento o promoción de los parques.
- El PTS forma parte de un grupo de trabajo llamado Granada Salud con el objetivo de poner a disposición de todas las empresas de la región las capacidades y servicios del parque para mejorar su valor. Para ello se fomentan las líneas de trabajo apoyándose en una red de personas que son responsables de cada actividad.

**Ver Anexo III** para mayor detalle.

## 5.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

El análisis de esta área en el PTS ha permitido identificar la posibilidad de reducir los costes de los recursos utilizados para desarrollar una actividad asegurando un nivel de calidad apropiado.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos analizados han sido los siguientes:

- Coste de la actividad, producto o servicio del PTS
- Valorar la llevanza de una contabilidad analítica (por proyectos) o de costes.
- Identificación de recursos innecesarios para la consecución de resultados.
- Obtención de recursos a un menor costes.
- Análisis de los procedimientos de aprovisionamientos, sistemas de gestión utilizados y sistemas de control que apliquen.
- Análisis de si el procedimiento de adquisición de recursos garantiza la adquisición de acuerdo con el principio de mejor relación calidad precio.

Además, se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad del PTS apoyado en el estudio y tratamiento de su contabilidad de costes o analítica, siguiendo un horizonte temporal acordado con la Intervención General.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la situación económica de la Entidad han sido las siguientes:

### ➤ Análisis de la estructura de costes del PTS:

- Identificación de las partidas contables que recogen los importes más relevantes, determinando los costes estructurales (es decir aquellos que no están directamente relacionados con el negocio principal del PTS, y cuya reducción implicaría un efecto multiplicador sobre los resultados del PTS, sin que repercuta en sus estándares de calidad). Además, se ha tipificado en la medida en la que se ha podido realizar los costes en diferentes áreas: Recursos humanos, Gestión de activos y servicios, Gastos de Sistemas y tecnologías, Gastos de gestiones financieras y fiscales.
- Análisis de la contabilidad de costes y/o los escandallos, determinando el coste de los servicios prestados en el horizonte temporal que se fije.
- Revisión analítica de costes para identificar situaciones excepcionales que pudieran haberse dado en el horizonte temporal que se ha fijado.
- Identificación de los procedimientos que mayores costes directos requieren, y priorización en la ejecución del análisis en detalle.

- **Análisis de comparativo** (Benchmark) con otras administraciones/organismos similares.
- **Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control**, mediante la identificación de posibles áreas de mejora o cuellos de botella en el área de compras y contratación.
- **Cuantificación del coste económico** de cada área:

- Análisis de la taxonomía de costes atendiendo a distintos criterios (destino de la imputación –costes del producto o del período-, la facilidad de la imputación – costes directos o indirectos-, el volumen de actividad –costes fijos, variables o mixtos-, la capacidad productiva de la empresa –costes de la actividad o de subactividad-, la procedencia contable –costes externos o internos- o según el sistema de llevanza de la contabilidad analítica del PTS, –costes históricos o estándares-).
- ↳ Búsqueda de **modos de reducción de costes con terceros o con la organización**, mediante la identificación de los recursos innecesarios para la consecución de resultados.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- ↳ Ratios financieros
- ↳ Gestión económico - financiera

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

#### ↳ Ratios financieros

- La empresa tiene una **ratio de liquidez (0,35)** por debajo de uno, es decir, no dispone de suficiente activo para hacer frente a sus deudas, por lo que sufre una **grave insolvencia a corto plazo**.
- Tiene un **ratio de solvencia de 2,50** que se podría considerar un ratio óptimo, al ser superior a 1,5. Así, aunque existe un gran riesgo a corto plazo de insolvencia, dispone de suficientes activos como para hacer frente a sus deudas a largo plazo. Por lo tanto, los acreedores tienen garantizado el cobro de cualquier pago o deuda.
- **Cuenta con un alto nivel de endeudamiento (38%)**, en comparación con el resto de los parques. Aunque pueda parecer que este nivel de endeudamiento no es excesivamente alto, hay que tener en cuenta que el 80 % de su patrimonio neto se basa en subvenciones provenientes de la Junta lo que le hace incapaz de ser sostenible por sí solo.
- El ratio Ingresos financieros/inversiones es de un 0,01 % lo que nos muestra que el PTS tiene un **bajo retorno de la inversión**. Es necesario profundizar en el análisis de las inversiones haciendo especial foco en los desajustes.
- Si fueran capaces de vender el edificio que es propiedad parcial de IDEA, obtendrían unos derechos a edificabilidad valorados en 2M € que les permitiría asumir la deuda.

#### ↳ Gestión económico-financiera

- El gasto **medio por proveedor** es de 42.065€/proveedor convirtiéndose así en uno de los parques que mayor gasto medio por proveedor tiene. Esto es un indicador de una

**correcta gestión de los proveedores** estableciendo contratos de al menos 5 años y agrupados por servicios similares. Además, el PTS solo dispone de 28 proveedores, número bastante inferior al de los parques de PTC Cartuja o PTA que cuentan con más de 100.

- El PTS no cumple con el plazo de 30 días estipulado por la ley 9/2017 de contratos del Sector Público. (Su periodo medio de pago es de 48 días debido a distorsiones por pagos y saldos pendientes).
- **No disponen de un sistema de contabilidad analítica** que les permita definir una estructura de costes por unidades.
- La mayoría de la **financiación de la Entidad** proviene de subvenciones de la Junta de Andalucía.

**Ver Anexo IV** para mayor detalle.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Conforme establece el Apartado 7 del PPT, las conclusiones, que a continuación se presentan, están justificadas en base a la documentación soporte y papeles de trabajo obtenidos como consecuencia de la ejecución material de la auditoría realizada. En particular, dicho soporte documental contiene evidencia suficiente y adecuada, derivada de la aplicación y evaluación de los procedimientos de auditoría debidamente planificados, para la emisión de recomendaciones razonables.

Las citadas **conclusiones** se presentan agrupadas por área de análisis (sistemas y/o procedimientos, eficacia, eficiencia y economía) y debidamente referenciadas a los distintos apartados del presente Informe.

Adicionalmente, se aplican dos criterios objetivos para la presentación, a modo de síntesis, **de las recomendaciones y/o propuestas de mejora:**

- ↳ **Dificultad para su implantación:** Se distingue entre aquellas medidas fácilmente implantables o "quick wins" y aquellas otras para las que se hace necesario concretar la intervención de terceros y evaluar el coste de su implantación.
- ↳ **Prioridad de implantación:** se dará preferencia en su aplicación a aquellas medidas que se traduzcan en una obtención de beneficios por parte de la Entidad, ya incidan en una reducción de su estructura de costes o bien en una explotación de otras oportunidades o vías alternativas de obtención de ingresos.

Las **principales conclusiones** que deben destacarse del PTS son las siguientes:

### ↳ **Procesos y sistemas**

- **Procesos.**
  - No tienen definidos y documentados todos los procedimientos para asegurar un modelo de calidad y control. Se encuentran en proceso de definir un mapa de flujo de servicios y procesos que incluirá entre otros los siguientes procedimientos detallados:
    - Procedimiento de gestión económica del de la entidad
    - Procedimiento de definición y seguimiento de objetivos del personal
    - Procedimiento de evaluación del desempeño (definido no implantado aún)
    - Procedimiento de facturación mensual a inquilinos
    - Procedimiento de validación y pago de facturas
    - Procedimiento de asignación de espacios (para la gestión pública de los espacios arrendados por la Fundación)



- No está definida una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo de calidad y con unos riesgos controlados.
- No se han definido los objetivos e indicadores cuantitativos que aseguren el correcto funcionamiento de la Fundación. Por otro lado, si se han definido por la entidad los objetivos estratégicos cualitativos del parque alineados con el plan 2020-2022.
- A nivel organizativo existe un reparto establecido de responsabilidades entre los distintos niveles del organigrama, pero no está documentado. No existe un diagrama de flujo operativo de cada área al ser departamentos unipersonales. Las competencias de cada departamento y sus interrelaciones están bien definidas.
- Se ha identificado un riesgo estratégico relevante relacionado con la gestión económica-financiera. La Fundación del PTS tiene actualmente una deuda por un importe de 2 millones de euros con una empresa privada, así como una deuda adicional con la Administración que actualmente le impide ser sostenible a corto plazo sin las subvenciones de la Junta de Andalucía. Por otro lado, no se han detectado riesgos severos operativos, de reporting o cumplimiento.

#### - Sistemas

- A nivel sistemas, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados, generan gran carga de trabajo manual.
- No disponen de herramientas de gestión de activos que le permita gestionar de una manera más eficiente los bienes y activos bajo el control de la entidad.
- No disponen de un CRM interno que le permita tener la información de los clientes/empresas de manera agregada con el objetivo de gestionar los clientes de manera segmentada y definir una estrategia de acuerdo con criterios preestablecidos.

### ↳ Eficacia

#### - Planificación estratégica

- El Parque tiene un enfoque estratégico que está centrado en una especialización concreta, el sector de ciencias y la salud lo que le está permitiendo ser pioneros en la industria a nivel europeo.
- La entidad gestora ha definido para el parque una serie de objetivos cualitativos divididos según el área organizativa. Dichos objetivos serán recogidos en un plan estratégico desarrollado para las anualidades 2020-2022. La forma de evaluación de los objetivos es a través de indicadores anuales de forma binaria (cumplido/no cumplido), pero no se realiza un seguimiento de la actividad a largo plazo.

- Se realizó un plan de viabilidad en el año 2017, que conlleva a una serie de reformas económicas y estructurales como reducciones de sueldos con el objetivo de reducir costes. En 2017 el gasto de explotación era de 6,5 M€ y en 2019 es de 4,9 M€. Actualmente dicho plan se encuentra en revisión, en búsqueda de nuevas medidas para paliar la elevada deuda (Alrededor de 2 millones de € con Sacyr). Para ello, se plantea una reestructuración de la deuda que facilite el cumplimiento del plan de viabilidad. Para ello se necesita la aprobación del Ministerio y la Junta de Andalucía
    - No tienen un plan de negocio definido que permita dotar al parque de una consistencia estratégica y una viabilidad económico-financiera, de forma que se gestionen de forma más eficaz los recursos disponibles.
    - No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos debido a que las acciones realizadas por la entidad no son medibles.
    - No se esclarecen los objetivos a cumplir para recibir una subvención nominativa. Por este motivo podría existir un riesgo de pérdida de la subvención.
- Actividad de la entidad
  - El PTS es el tercer parque en cuanto a tamaño y volumen albergando más de 100 empresas, pero la entidad gestiona tan solo el 2,1 % del espacio (suelo) total.
  - La organización está centrada en proyectos de dinamización del parque basados en la incubación de proyectos bio, (espacios tecnológicos, nuevos servicios de investigación biomédica, etc.). Aun así, no se coordinan de forma eficiente dichos recursos, lo que deriva en una actividad de incubación muy residual.
  - La entidad gestiona las tareas relacionadas con la gestión financiera y gestión de activos inmobiliarios áreas de la entidad son coherentes con la finalidad y objetivos del parque muy centradas en la prestación de servicios innovadores y dinamización del parque para empresas del sector biomédico.
  - Realizan cada año una memoria anual que recoge todos los eventos y actividades de cooperación empresarial y fomento de la innovación que han realizado durante ese tiempo.
  - No se realiza un seguimiento cuantitativo global de los programas y proyectos impulsados por la entidad en el parque.
- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
  - No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Por tanto, las acciones concretas que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un objetivo.
  - No existen informes de seguimiento comunes al resto de los parques con la información necesaria para la Consejería.
- Catálogo y prestación de servicios

- La Fundación no cuenta con un catálogo de servicios reglado, aunque sí ofrecen una gran variedad de servicios que fomentan la conexión con empresas.
- Actualmente gestionan 6 edificios y prestan servicio a un 52% del total de empresas afincadas (102). El PTS es la entidad gestora que más servicios presta a sus empresas superando con creces al PTA (13 %) y al PTC Cartuja (23 %).

## ↳ Eficiencia

### - Generación de ingresos

- Tienen una alta dependencia de las subvenciones recibidas por parte de la Junta de Andalucía y otras entidades (casi un 70% de los ingresos de explotación provienen de este tipo de partida).
- La Fundación cuenta con ratios de análisis costo-beneficio que no garantizan la rentabilidad del mismo.
- Las actividades de la Fundación apenas responden como una fuente de ingresos relevante. Esto es debido a que el conjunto de actividades y servicios que la Fundación ofrece a las empresas asentadas no genera ningún tipo de ingresos. Además, las rentas de ciertos arrendamientos son muy bajas siendo los beneficios menores que los propios costes, pero sin posibilidad de liquidar estos contratos.
- No es posible evaluar cuantitativamente la eficiencia y dedicación de los recursos destinados a cada proyecto.
- La ratio de ingresos por empleado es el más alto (673.849 €). Con la capacidad y los recursos humanos que posee la entidad para gestionar el parque, podría generar suficiente potencial como para generar nuevas vías de ingresos y hacer que el parque se autofinancie.

### - Análisis de coste de actividad

- No existe visibilidad de los costes por actividad o los retornos económicos de los proyectos que se llevan a cabo ya que no existe una analítica de costes que permita conocer este detalle.
- El PTS es uno de los parques que dispone de una entidad de gestión con mayores gastos por m2 y empleado debido a unos gastos de explotación que alcanzan los 5 M€.
- Las medidas adoptadas para la optimización de costes según el plan de viabilidad implantado en el año 2017 no han sido suficientes y es necesario adoptar medidas complementarias.

### - Organización y recursos

- La organización conoce las tareas, roles y responsabilidades asignadas. Las competencias de cada departamento y sus interrelaciones están bien definidas.

- Se presenta una plantilla adecuada para el volumen de edificios gestionados, pero que emplea mucho tiempo en la gestión de tareas administrativas lo que les impide gestionar de forma eficiente otros servicios que ofrece la Fundación.
- El PTS tiene establecidos convenios de colaboración con diferentes hospitales y entidades formando parte del grupo de trabajo Granada Salud.

## ↳ Economía

### - Análisis económico – financiero

- La Fundación sufre un grave riesgo de insolvencia a corto plazo (ratio de liquidez 0,35 y solvencia 2,5) aunque dispone de suficientes activos como para hacer frente a sus deudas a largo plazo.
- El PTS es uno de los parques donde la entidad de gestión posee mayores niveles de endeudamiento (37,80%) lo que le impide ser sostenible sin las subvenciones de la Junta de Andalucía.
- El PTS tiene un bajo retorno de la inversión, lo que hace necesario profundizar en el análisis de las inversiones haciendo especial foco en los desajustes y activos improductivos.

### - Gestión económica – financiera

- No disponen de un sistema de contabilidad analítica que permita definir una estructura de costes por áreas.
- El PTS es uno de los parques más eficientes en la gestión de proveedores. Dispone del menor número de proveedores (28), gracias a un modelo de contratación basado en la agrupación de servicios en un solo contrato.
- El PTS no cumple con el plazo de 30 días estipulado por la ley 9/2017 de contratos del Sector Público, estando actualmente en 48 días. En cualquier caso, el cálculo del periodo medio de pago está distorsionado por pagos y saldos pendientes. Si no se tuvieran en cuenta ambas circunstancias de distorsión el Periodo medio de pago se situaría en 25,98 días.

## Las recomendaciones y posibilidades de mejora:

### ↳ Procesos y sistemas

#### - Procesos.

- Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se recomienda aplicar unos **procesos y procedimientos común** a todos los parques de Andalucía que permita impulsar a las organizaciones de una manera eficaz y que potencie el aprovechamiento de sinergias entre los citados parques.
- Consecuentemente, se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos, común** para todos los parques de Andalucía, basado en las mejores prácticas, con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para

asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Todos los procedimientos asociados a cada proceso deben estar correctamente documentados. Ver **Anexo I – Tabla 2**

- Este mapa de procesos debe de tener unos **mecanismos de seguimiento y unos criterios de control** que permita verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios, alineado a la estrategia, la propuesta de valor y operativa.
- Además, se recomienda establecer una **matriz de riesgos de la entidad** donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.
- Asociado al mapa de procesos se propone definir un **método de control común** para asegurar un modelo de calidad operativa.
- Definir un **modelo de reporting único** para todos los parques de Andalucía mediante un conjunto de objetivos cuantificables y medibles por departamento/área y un modelo de seguimiento mediante el cual la Junta de Andalucía pueda disponer de la información y los diferentes reporting establecidos de manera autónoma evitando la carga de trabajo constante que supone a las entidades reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
- Se propone definir un **modelo de seguimiento y acceso a la información** de los parques común con el objetivo de que las entidades públicas puedan obtener la información necesaria de una forma más ágil.

#### - Sistemas

- Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero, comunes** a todos los parques y alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
- Definir un **modelo de gestión de la información** (BBDD clientes, oportunidades, servicios, ...) a través de herramientas CRM para la gestión activa del parque que facilite la atracción de empresas en el parque.
- Se propone una **herramienta de gestión de activos** que permita agilizar y facilitar el control de los inmuebles del parque y los que están gestionados por la entidad.

#### ↳ Eficacia

##### - Planificación estratégica

- Definir unos **principios estratégicos** que engloben la visión, la misión y los objetivos de la entidad apalancados en 5 líneas principales:
  - Modelo de gobierno
  - Captación y fidelización de empresas. Reforzar la labor de captación y

desarrollo de negocio.

- Estrategia de expansión manteniendo la sostenibilidad a largo plazo dotando al parque y la fundación que lo gestiona de mayor competitividad y capacidad para impulsar los espacios.
  - Consolidación de la organización
  - Sostenibilidad económico-financiera
- Como recomendación general para todos los parques, proponemos definir un **nuevo modelo de coordinación centralizado** entre los parques, gobernado por la Junta de Andalucía. Este modelo alienará los objetivos de los parques en torno a un único fin (a un nivel superior que los propios objetivos del parque) y propondrá formas de trabajo que fomenten las sinergias entre parques para hacerlos más eficientes (centros de servicios compartidos)
- **Actividad de la entidad**
    - Incrementar la **captación de nuevas empresas** a través de una ampliación del espacio de suelo disponible.
    - Definir un **modelo de Business Case y seguimiento** del mismo para el análisis de la rentabilidad económica financiera de los proyectos impulsados por el parque.
    - **Estandarizar el control y seguimiento de los activos gestionados** por la entidad mediante reportings con un criterio común al resto de los parques.
    - **Colaboración con diferentes partners tecnológicos** para cumplir con la estrategia del parque y ejecutar correctamente los proyectos en curso. Entre los proyectos destaca la implantación de los Electronic Medical Records, que supondría una revolución en la investigación en salud y colocarían a Granada como un lugar referente en el sector.
  - **Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad**
    - Se propone la definición de un **cuadro de mando y modelo de seguimiento común que permiten evaluar end-to-end la estrategia del mismo** cuantitativamente. Para ello se definirá un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más relevantes para la gestión. La relación de los principales indicadores propuestos es: (Ver Anexo II para mayor detalle)
  - **Catálogo y prestación de servicios**
    - Elaborar un **catálogo de servicios** con los que se realizan actualmente (Bio-Incubadora, mentorización, Cursos de formación, ...) y la **inclusión de nuevas líneas de ingresos** (Aceleradora, creación de servicios de testeo de soluciones de Salud, desarrollo de ensayos clínicos, EMRs, hackathon para ser la cuna de la innovación, etc.).

- **Desarrollo de servicios de apoyo de valor añadido** para asegurar la atracción de empresas innovadoras y relevantes (Gestión de subvenciones, proceso de onboarding a empresas extranjeras, conexión y cooperación con empresas afincadas en el parque, ...).

## ↳ Eficiencia

### - Generación de ingresos

- Se recomienda a la entidad poner el foco en la labor de **dinamización del parque**, a través del desarrollo de nuevos servicios complementarios a parte de los formativos (EMRs, ECC ...) Para ello será necesario elaborar un plan de captación de empresas, que se apoye en embajadores clave que institucionalmente puedan “vender” el concepto y atraer a estas entidades al parque. En este plan, la inclusión de las principales Farmacéuticas o empresas de investigación biomédica será clave.
- Se propone a la Fundación la **revisión de ciertos contratos de arrendamientos con rentas muy bajas en el edificio Centro de Desarrollo Farmacéutico y Alimentario**, cuando contractualmente sea posible.
- Puesta en marcha de algunos proyectos definidos en el Plan de Viabilidad revisado en la anualidad de 2020, que contemplan el **alquiler del ala Oeste del edificio de Sede Fundación o el fomento de la ocupación del edificio I+D Armilla** que solo se encuentra a un 78 % de su capacidad total.
- Fomentar el diálogo con la **administración pública para la gestión de aquellos edificios propiedad** de esta que no están generando ningún tipo de beneficio y que con su ocupación se reportarían unos ingresos adicionales de 312.078€.
- Consecuentemente, se recomienda **monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos**, como los servicios de formación y mentorización.

### - Análisis de coste de actividad

- **Análisis periódico de los ingresos/coste de personal** y análisis de costes unitarios del parque.

### - Organización y recursos

- En paralelo, se propone realizar un análisis de que tareas que pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía, así como el business case asociado con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal.

## ↳ Economía

### - Análisis económico – financiero

- Establecer **un modelo y sistemática de seguimiento periódica** en el que intervengan los responsables de cada área, así como comités de dirección donde

se vea reflejado la situación económica financiera del parque y de la Fundación que lo gestiona.

- **Gestión económica – financiera**

- **Centralización de tareas como la gestión y contratación de proveedores mediante una oficina de compras** común para todos los parques que permita optimizar los contratos y generar economías de escala para reducir costes. Esto se traduciría en la centralización de los servicios de asesoría jurídica, mantenimiento, seguridad o marketing en un único proveedor por categoría para todos los parques.
- Definir un programa o línea de trabajo para definir una estructura de costes por área o departamento que permita obtener información relacionada entre ingresos/gastos/organización. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía o la Agencia IDEA.
- Se recomienda fomentar el dialogo con la Agencia IDEA para la venta del edificio complejo PTS Empresas/Salud que es propiedad parcial de IDEA, y así obtener unos derechos a edificabilidad valorados en 2M € que les permitiría asumir la deuda.

Como ejercicio final se propone la priorización de las distintas recomendaciones en base a una matriz donde se refleje en uno de los ejes el esfuerzo que supone la implementación y en el otro eje el impacto en la generación de beneficios. A modo ilustrativo, las conclusiones que obtendríamos de dicha matriz son las siguientes:

Las recomendaciones para cada parque se ubicarán en el Nivel I y II ya que no hacen referencia a estrategias de cambios en la gestión y en la centralización del control, sino que son acciones tácticas que facilitan y mejoran la correcta operativa de la entidad.

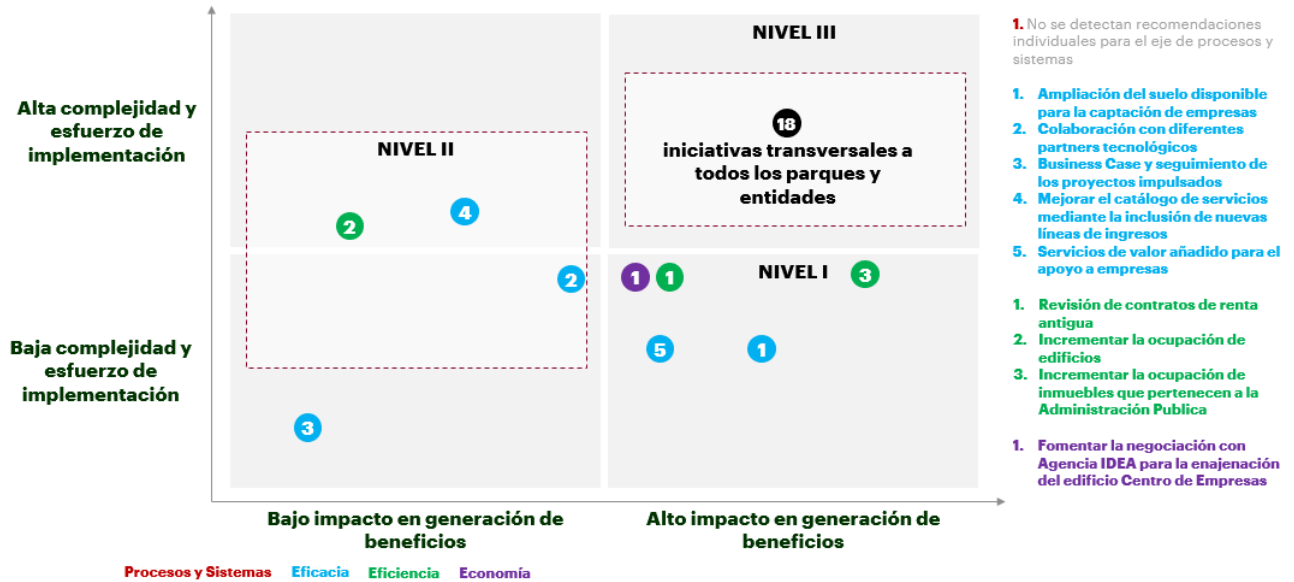


Copyright © 2017 Accenture. All rights reserved.



El resultado final de nuestro ejercicio de priorización de acuerdo con la matriz descrita sería el siguiente:

## PTS



[Redacted signature box]

Managing Director Accenture

# 7 ANEXOS

## 7.1 ANEXO I – ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS – DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 1. Matriz de procesos y procedimientos asociados

L0 - PROCESO	L1 - PROCESO	L2 - PROCESO	L3 - PROCESO	PRIORITARIO	EXISTE ACTUALMENTE	PROCEDIMIENTO ASOCIADO
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Business Case y control de costos	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión de inversiones/Gestión tesoro	Dimensionamiento económico-financiero	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión de subvenciones	Gestión de subvenciones	SI	SI	Definición del procedimiento para la solicitud y gestión de subvenciones
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Gestión de auditorías internas	Mapa de procesos	SI	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes plurianuales/ de negocio	Objetivos estratégicos	SI	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Planificación y control de inversiones/Gestión tesoro	Autorización y gestión del crédito	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Gestión de cotización y oportunidades de venta	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Gestión de contratos	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Gestión de pedidos de venta	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Facturación de clientes	NO	SI	Facturación de clientes
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Atención al cliente	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Aseguramiento de ingresos	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Juntas y comisión	NO	SI	Celebración de juntas y comisión
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Organigrama	SI	SI	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Dimensionamiento de equipo del parque	NO	SI	Dimensionamiento de la organización
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Roles	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Criterios de admisión	NO	SI	Definición de criterios establecidos para la admisión en los parques
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Generación de networking	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Propuesta de valor	SI	SI	Definición de propuesta de valor
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Sinergias con otros parques y/o empresas	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Relación de tareas y actividades	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Retroalimentación de información	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes plurianuales/ de negocio	Planificación	NO	SI	Definición de un plan y enfoque estratégico respecto a su especialización
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Recursos para la captación	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Asignación presupuestaria	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Retorno de proyectos	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Fuertes externas	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Procesamiento de facturas	NO	SI	Procesamiento de facturas
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Procesamiento de pagos	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Atención al proveedor	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Reconciliación de Pagos	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Gestión de Gastos	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Datos de los proveedores	NO	NO	
OPERATIVOS	Marketing	Marketing Comercial	Promoción	NO	NO	
OPERATIVOS	Marketing	Marketing Comercial	Modelo de atribución de marketing	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Gestión Proveedores	SI	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Contabilidad general	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Conciliación contable	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Plan de viabilidad del parque	SI	SI	Realización de informes financieros (Internos y Externos)
OPERATIVOS	Gestión de infraestructuras	Planificación, ejecución y seguimiento del manteni	Recursos para la explotación	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de responsabilidad, innovación y riesgos	Gestión de riesgos	Plan de gestión de riesgos	NO	NO	
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Formación	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Reporting e indicadores de seguimiento	SI	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión de riesgos	Plan de mitigación y contingencia	NO	NO	
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	BBDD Clientes	NO	NO	
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	Herramientas internas	NO	NO	
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	Servicios tecnológicos	NO	NO	
SOPORTE	Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial	Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	Jurídico	NO	NO	
SOPORTE	Gestión ambiental de planes y proyectos	Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos	Construcción y gestión ambiental	NO	NO	

Tabla 2. Mapa de procesos propuesto

Nivel 0	ESTRATÉGICOS / DIRECCIÓN					OPERATIVOS						
Nivel 1	Comunicación y relaciones institucionales	Evaluación y control de gestión		Planificación estratégica y operativa		Gestión de infraestructuras	Marketing					
Nivel 2	Relaciones institucionales	Control de gestión	Gestión de auditoría interna	Elaboración de planes operativos	Elaboración de planes de negocio	Planificación, ejecución y seguimiento	Marketing comercial					
Nivel 3	Datos de los proveedores	Aseguramiento de ingresos	Mapa de procesos	Criterios de admisión	Objetivos estratégicos	Recursos para la explotación	Modelo de atribución					
	Juntas y comisión	Fuentes externas		Generación de networking	Planificación		Promoción					
	Sinergias con otros parques y/o empresas	Gestión de cotización y oportunidades de venta		Propuesta de valor								
		Reporting e indicadores de seguimiento		Relación de tareas y actividades								
		Retorno de proyectos										
		Retroalimentación de información										
Nivel 0	SOPORTE											
Nivel 1	As. jurídico y gestión patrimonial	Gestión ambiental y planes de proyecto	Gestión de la contratación		Gestión de responsabilidad, innovación y riesgos	Gestión económica - financiera					Gestión de sistemas de información	Organización y gestión de recursos humanos
Nivel 2	Actuación jurídico-laboral	Evaluación ambiental y proyectos	Contratación comercial (Clientes)	Contratación general (Proveedores)	Gestión de riesgos	Gestión económica	Gestión de riesgos	Gestión de subvenciones	Gestión presupuestaria	DVC Inversiones, Tesorería y financiación	Tecnología y sistemas	Planificación y organización de RH
Nivel 3	Jurídico	Construcción y gestión ambiental	Atención al cliente	Atención al proveedor	Plan de gestión de riesgos	Conciliación contable	Plan de mitigación y contingencia	Gestión de subvenciones	Asignación presupuestaria	Autorización y gestión del crédito	BDDD clientes	Dimensionamiento de equipo
			Facturación de clientes	Gestión de contratos		Contabilidad general			Business Case y control de costes	Dimensionamiento o económico-financiero	Herramientas internas	Formación
			Gestión de pedidos de venta	Gestión de proveedores		Gestión de gastos			Procesamiento de facturas		Servicios tecnológicos	Organigrama
			Recursos para la captación			Plan de viabilidad del parque			Procesamiento de pagos			Roles
						Reconciliación de pagos						

## 7.2 ANEXO II – ANÁLISIS DE EFICACIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de actividad y ocupación

Indicadores	Grado de cumplimiento de objetivos*	Actividad			Ocupación			
		m2 parque totales	m2 gestionados por la entidad	Empresas afincadas en el parque	Empresas a las que prestan servicio	% suelo vendido desde inicio del parque	% inmovilizado ocupado bajo su gestión	Ingresos explotación/empresas presto svo.
PTA – Málaga	N/D	2.224.683	651.418 (29,3%)	634 a 646   +2%	85	72 %	81 %	68.718 €
<b>PTS – Granada</b>	<b>N/D</b>	<b>626.614</b>	<b>13.200 (2,1%)</b>	<b>96 a 102   +6%</b>	<b>53</b>	<b>N/A</b>	<b>85 %</b>	<b>114.427 €</b>
Aerópolis – Sevilla	N/D	548.000	37.432 (6,8%)	81 a 96   +19%	22	95 %	69 %	65.126 €
PCT Cartuja – Sevilla	N/D	822.564	5.243 (0,6%)	503 a 523   +4%	51	N/A	58 %	32.050 €
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/D	156.750	3.354 (2,1%)	0 a 0   -%	0	0 %	0 %	0 €
PT Álava		1.171.864	42.210 (5,7%)	138 a 144   +4%	N/D	73 %	31 %	N/D
PT Guipuzkoa	82,70 %	1.479.394	N/D	140 a 157   +12%	N/D	75 %	94 %	N/D
PT Bizkaia		3.014.227	173.140 (9 %)	266 a 271   +2%	N/D	84 %	85 %	N/D
PTCAN – Cantabria		240.000	115.273 (48,0%)	35 a 35   -%	N/D	N/D	N/D	N/D

Tabla 2. Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento

Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento
Número de reuniones con entidades públicas y privadas
Índice de satisfacción media de los consejeros/as
Índice de empresas y entidades instaladas
Índice de satisfacción general de los clientes (Empresas)
Índice de ocupación de terrenos (%)
Índice de ocupación de edificios propiedad de la entidad (%)
Numero de servicios de valor añadido realizados
Índice de satisfacción global (Empresas y profesionales) con los servicios de valor añadido
Número de asistentes y participantes en las iniciativas desarrolladas
Índice de satisfacción global de alianzas
Número de acciones realizadas para la mejora del medioambiente
Número de actuaciones en proyectos de infraestructuras, conexiones y movilidad
Número de noticias publicadas en los medios
Número de acciones desarrolladas para acercar la ciencia y tecnología a la sociedad
Número de acciones realizadas a favor de las a científico tecnológicas
Número de acciones dedicadas a la generación de innovaciones
Número de proyectos innovadores implementados
Facturación por actividad de arrendamiento (M€)
Inversion (M€)
Ratio de endeudamiento
Ratio de solvencia
Ratio de liquidez

Índice de ejecución presupuestaria de ingresos de explotación
Índice de ejecución presupuestaria de gastos de explotación
EBITDA (M€)
Índice de retención de empresas incubadas

Tabla 3. Edificabilidad PTS

OCUPACIÓN PTS GRANADA						
MEDIA	Id Armilla	cdfa	bioregion	Zona empresas	Zona salud	Sede
85,1%	77,7%	100,0 %	100,0%	90,7%	42,3 %	100,0%

### 7.3 ANEXO III – ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de rentabilidad e ingresos

Indicadores	Rentabilidad		Ingresos			
	Análisis Coste Beneficio (ACB)	Ingresos subvenciones/ ingresos totales	Ingresos explotación	Ingresos explotación por empleado	Ingresos explotación por m2 gestionado	Ingresos explotación por empresas afincadas
PTA – Málaga	0,13	6 %	5.841.015 €	486.751 €	14 €	9.042 €
<b>PTS – Granada</b>	<b>0,10</b>	<b>69 %</b>	<b>6.064.645 €</b>	<b>673.849 €</b>	<b>459 €</b>	<b>59.457 €</b>
<u>Aerópolis</u> – Sevilla	0,01	20 %	1.432.781 €	358.195 €	38 €	14.925 €
PCT Cartuja – Sevilla	0,04	73 %	1.634.556 €	136.214 €	312 €	3.125€
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	-0,93	14 %	267.002 €	N/A	80 €	N/A
PT Álava	-0,82	1 %	701.794 €	77.977 €	1 €	4.874 €
PT Guipuzkoa	0,28	0,2 %	12.324.691 €	1.027.057 €	30 €	78.501 €
PT Bizkaia	0,07	6 %	11.882.108 €	660.117 €	10 €	43.845 €
PTCAN – Cantabria	-0,10	0,6 %	3.511.840 €	702.368 €	30 €	100.338 €

Tabla 2. Tabla comparativa de parques – ratios de gastos y pagos

Indicadores	Gastos				Pagos		
	Coste por empleado	Costes por m2	Costes por nº empresas afinadas	Gastos de Personal/Empleados	Gastos de personal/Gastos	Gastos de servicios exteriores/ Gastos	DPO (Días)
PTA – Málaga	414.990 €	12 €	7.709 €	54.002 €	13 %	25 %	30
<b>PTS – Granada</b>	<b>613.308 €</b>	<b>378 €</b>	<b>54.115 €</b>	<b>76.211 €</b>	<b>12 %</b>	<b>25 %</b>	<b>48</b>
Aerópolis – Sevilla	404.939 €	36 €	16.872 €	38.592 €	10 %	33 %	12
PCT Cartuja – Sevilla	133.891 €	300 €	3.072 €	51.316 €	38 %	43 %	16
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/A	974 €	N/A	N/A	N/A	3 %	104
PT Álava	741.097 €	2 €	49.406 €	69.862 €	18 %	30 %	23
PT Guipuzkoa	673.602 €	16 €	43.049 €	74.365 €	9 %	20 %	19
PT Bizkaia	643.130 €	4 €	42.717 €	76.278 €	11 %	32 %	12
PTCAN – Cantabria	937.919 €	31 €	133.988 €	43.402 €	5 %	33 %	23

Tabla 3. Tabla tipología de proveedores

Tipología proveedor	Importe (€)	Desglose
IT	17.854,61	1%
Asistencia Jurídica	131.877,32	11%
Marketing	19.360,00	2%
Mantenimiento	1.049.644,99	83%
Otros	43.213,64	3%
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1.261.950,56 €</b>	<b>100%</b>

Tipología proveedor	# de proveedores	Desglose
IT	3	11%
Asistencia Jurídica	8	29%
Marketing	2	7%
Mantenimiento	11	39%
Otros	4	14%
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

## 7.4 ANEXO IV – ANÁLISIS DE ECONOMÍA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios financieras, ingresos y gastos

Indicadores	Ratios financieros				Ingresos			Gastos			
	Liquidez	Solvencia	Nivel de endeudamiento	EBIT / Ingresos	Inversiones / Activo	Ingresos financieros/ inversiones	Deuda/Activo	Gastos financieros/deuda	Coste de mto. de instalaciones (Proveedores)/ ingresos (ROI)	Gasto proveedores/ empresas a las que prestan servicio	Gasto medio por proveedor
PTA – Málaga	33	6,19	16 %	17 %	37 %	0,05 %	13 %	2 %	16 %	25.241 €	15.892 €
<b>PTS – Granada</b>	<b>0,35</b>	<b>2,50</b>	<b>38 %</b>	<b>18 %</b>	<b>35 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>23 %</b>	<b>3 %</b>	<b>17 %</b>	<b>23.810 €</b>	<b>42.065 €</b>
Aerópolis – Sevilla	1,32	2,36	53 %	5 %	91 %	0,06 %	30 %	3 %	35 %	26.314 €	96.483 €
PCT Cartuja – Sevilla	3,75	5,58	11 %	4 %	5 %	7,13 %	9 %	4 %	15 %	15.607 €	7.509 €
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	0,87	7,76	13 %	-1.130 %	92 %	0,00 %	11 %	2 %	18 %	99.518 €	8.293 €
PT Álava	14,64	4,24	30 %	-428 %	63 %	0,01 %	23 %	1 %	17 %	N/D	100.600 €
PT Guipuzkoa	28,34	4,58	7 %	24 %	56 %	0,00 %	6 %	1,5 %	8 %	N/D	62.674 €
PT Bizkaia	15,60	5,84	16 %	6 %	49 %	0,05 %	14 %	2 %	2 %	N/D	87.184 €
PTCAN – Cantabria	1,93	1,61	106 %	-0,7 %	47 %	3,1 %	43 %	6 %	8 %	N/D	18.579 €

Tabla 2. Tabla información complementaria del parque

Indicador	Dato 2019
N.º de empresas	102
Ingresos totales de explotación	6.064.645 €
Subvenciones	4.181.361 €
Gastos totales de explotación	4.999.707 €
Empleados en 2019	9
Gastos de personal	685.896 €
Servicios exteriores	1.367.708 €
Activo Corriente	4.979.840 €
Pasivo Corriente	14.044.546 €
Total Activo	72.656.299 €
Total Pasivo	29.028.426 €
EBIT	1.064.902 €
Ingresos financieros	- €
Gastos financieros	520.068 €
Inversiones	25.449.799 €
Deuda	16.492.675 €
Patrimonio Neto	43.627.872 €
Resultado del ejercicio	544.834 €
Gastos totales	5.519.775 €
Ingresos totales	6.064.645 €

Importe Proveedores (con IVA)	1.261.951 €
N.º de proveedores	28
Gasto Proveedores Mantenimiento	1.049.645 €
Importe cifra negocio	2.994.467 €



## 7.5 ANEXO V: ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ALEGACIONES

A continuación, se valoran las alegaciones presentadas por la Entidad al informe provisional.

### ↘ Sección conclusiones

- Página 5

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>El Patronato de la Fundación aprobó por unanimidad que la financiación correspondiente a inversiones sería financiada por la Consejería de Educación y Ciencia y la Consejería de Salud, y los gastos propios de funcionamiento de la Fundación por todas las Instituciones que conforman la Fundación.</p> <p>Los 1,8 Millones de euros derivados de la gestión de edificios no tienen nada que ver con subvenciones.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación			

- Página 6

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>Es incorrecta la afirmación “existe una falta de seguimiento de la viabilidad económica de la Fundación”, ya que en el 2017 se realizó un plan de viabilidad de la Fundación y se está revisando durante la anualidad 2020.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>Aceptamos la alegación parcialmente. Aunque es cierto que desde la Fundación se ha intentado paliar los problemas económicos de la entidad a través de la elaboración de un plan de viabilidad en la anualidad 2017, es necesario actualizar dicho plan porque la entidad sigue disponiendo de una elevada deuda.</p>			

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>No se entiende de donde procede el dato de 3.635.361 € de subvenciones de capital. Cabe destacar que el importe de las subvenciones de capital para amortización de deudas concedidas a la Fundación desde el ejercicio 2.019 ha ido disminuyendo como consecuencia de la disminución de las cuotas de amortización de préstamos año a año pasando de los 4,4 M en 2019 a 1,6 € en 2021.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>Se acepta la alegación y se procede a su modificación en el presente informe. La variación en el importe de subvenciones de capital radica en que no se había tenido en cuenta los importes imputados al excedente del ejercicio.</p>			

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>Es incorrecta la afirmación de que la entidad al obtener gran parte de subvenciones no vea como una necesidad desarrollar la capacidad de autofinanciarse con recursos de su propia actividad.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>No se acepta la alegación. Lamentamos que se haya malinterpretado nuestra afirmación. Aunque la Fundación esté trabajando para conseguir aumentar los ingresos, seguimos apreciando una gran dependencia de la administración.</p>			

- Página 7

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>Aunque contamos con una gran cantidad de subcontrataciones, el 71 % de ellas corresponde a subcontrataciones correspondientes a los contratos de mantenimientos de los distintos edificios propiedad de la Fundación que tiene</p>			

arrendados (530.579,57€) así como a los suministros de luz, agua y gas de los mismos (560.733,64 €) los cuales refacturamos a los distintos arrendatarios de los mismos recuperando vía ingreso.

#### JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
Se requiere aclaración de que el PTS sufre un grave riesgo de deterioro patrimonial l/p ya que el 80 % de su patrimonio neto corresponde a subvenciones de la junta”			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

### ↘ Sección recomendaciones

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
Respecto a las recomendaciones realizadas:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se recomendaba elaborar un plan de captación de empresas, y en estos momentos han comenzado a realizarlo colaborando con agencias inmobiliarias y contactando con empresas por linkedin.</li> <li>2. El equipo de la fundación está trabajando con la presidenta del Consejo Social de la UGR, para apoyarse en embajadores clave que institucionalmente puedan vender el concepto y atraer entidades al parque.</li> <li>3. Se recomendaba realizar una revisión de ciertos contratos de arrendamiento. Se ha realizado dicha revisión con asesores legales especializados en este tipo de contratos con un feedback de que es muy limitado el margen de actuación de la Fundación.</li> <li>4. Con respecto al incremento de la ocupación de espacios en el I+D Armilla, como se</li> </ol>			

ha indicado anteriormente, se sigue trabajando en esta línea.

5. Con respecto al diálogo con la Agencia IDEA, de nuevo, se sigue trabajando en esta línea, esperando respuesta desde la propia Agencia sobre la propuesta que nos permitiría desbloquear la escritura de estos edificios.

6. Con respecto a la recomendación de “monetizar los servicios que actualmente se prestan”, se cree que intentar monetizarlos en este momento, resultaría en muy baja asistencia.

**JUSTIFICACIÓN**

Agradecemos la aclaración y la puesta en marcha de ciertas actividades recomendadas. Aun así, no aceptamos la alegación, ya que en esta auditoría se han tenido en cuenta la situación de la Fundación durante la anualidad de 2019.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

Con respecto a la gestión económica de la entidad, a falta de un modelo de seguimiento estandarizado para todos los parque, que no sabemos si es aplicable dados los diferentes modelos que lleva cada uno de ellos, desde la fundación sí existe un informe de seguimiento estandarizado que se viene desarrollando desde los primeros meses del 2020.

**JUSTIFICACIÓN**

No se acepta la alegación. En esta auditoría se han tenido en cuenta la situación de la Fundación durante la anualidad de 2019.

↘ **Sección análisis de sistemas y procedimientos**

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

En el apartado 2. Operativos y dentro de Gestión de Infraestructuras (Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos), se indica que disponemos de infraestructuras que promueven el desarrollo y crecimiento de las empresas instaladas en el parque, pero no existe un procedimiento asociado donde se especifique el seguimiento a la gestión de las

tareas del mantenimiento de dichas infraestructuras. Debemos indicar que todas las tareas de mantenimiento de los diferentes sistemas e instalaciones que engloban todas nuestras infraestructuras están procedimentadas en los correspondientes libros de mantenimiento que están en formato digital a disposición tanto de la Fundación como de cualquier usuario de los edificios.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

Afirman que las Inversiones Inmobiliarias en la anualidad 2019 se acercaban a 25M€. Las inversiones inmobiliarias en balance son 24.476.044,89 euros, pero no son inversiones de 2019, obviamente. Las inversiones en 2019 han ascendido a 57.327,00 euros, como se ve en el movimiento de inversiones inmobiliarias que figura en la página 18 de la Memoria de las Cuentas Anuales. El detalle de su composición está en el Inventario de bienes de las Cuentas Anuales.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación. Se procede a la modificación de la cifra de inversiones en el presente informe.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

En referencia a la Gestión de riesgos, concretamente los informáticos, actualmente se está llevando a cabo la adecuación al ENS, donde se ha realizado un análisis de riesgos, dando como resultado un plan de mejora para solventar dichos riesgos, cuya fase final se realizará en marzo de 2021. A pesar de ello, recalcar que la herramienta PILAR ha diagnosticado un análisis de riesgos de nivel BAJO.

**JUSTIFICACIÓN**

No se acepta la alegación. En esta auditoría se han tenido en cuenta la situación de la Fundación durante la anualidad de 2019.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>En cuanto a la gestión de Subvenciones dentro de este apartado 3. soporte dice que “la entidad debe someterse a unos estándares establecidos que no han sido facilitados por la entidad. “No tenemos constancia de que dicha solicitud se haya realizado.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>No se acepta la alegación, al procedimiento al que hacemos referencia hace mención a la gestión que hace la entidad de la subvención, entendiéndose por gestión el empleo del dinero de la forma más económica, eficaz y eficiente en los objetivos inicialmente establecidos para la concesión de la subvenciones.</p>			

- Página 23

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>En el apartado de Gestión económica el documento que rige el proceso de contabilidad general es la Normativa contable vigente aplicable. Al ser una fundación del sector público andaluz, aplicamos la Resolución de 26 de marzo de 2013 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos y las Normas específicas de la Junta.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>No se acepta la alegación, ya que a lo que se refiere con la evaluación de la gestión económica, es a si la Fundación dispone de procedimientos estandarizados que le permitan realizar una gestión eficiente. Durante la auditoría, no se tuvo constancia de dicho procedimiento escrito.</p>			

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	--

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD
<p>En cuanto al apartado de la actuación Jurídico laboral, dichas actuaciones no siguen un patrón, sino más bien dependen de acontecimientos no previsibles en la mayoría de los casos.</p>
JUSTIFICACIÓN
<p>No se acepta la alegación, ya que a lo que se refiere con la evaluación de la gestión jurídica y laboral, es a si la Fundación dispone de procedimientos estandarizados que le permitan realizar una gestión eficiente. Durante la auditoría, no se tuvo constancia de dicho procedimiento.</p>

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>En referencia a la gestión de gastos, sí que se dispone de un procedimiento escrito para la validación y aprobación del gasto, lo cual se hace a través de la plataforma GESTIONA.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>No se acepta la alegación, ya que a lo que se refiere con la evaluación de la gestión económica, de gastos y medioambientales es a si la Fundación dispone de procedimientos estandarizados que le permitan realizar una gestión eficiente. Durante la auditoría, no se tuvo constancia de dichos procedimientos escritos.</p>			

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Sobre la evaluación ambiental de instrumentos e infraestructuras, todos los edificios gestionados por la Fundación se están sometiendo a una certificación de carácter ambiental.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>Se acepta parcialmente la alegación, ya que a lo que se refiere con la evaluación de la gestión económica, de gastos y medioambientales es si la Fundación dispone de procedimientos estandarizados que le permitan realizar una gestión eficiente.</p>			

Durante la auditoría, no se tuvo constancia de dichos procedimientos escritos.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>En el proceso de elaboración de presupuestos 2021 que se ha llevado a cabo durante los meses de septiembre y octubre, se ha realizado una alineación entre los objetivos y las métricas.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>No se acepta la alegación. En esta auditoría se ha tenido en cuenta la situación de la Fundación durante la anualidad de 2019.</p>			

#### ↘ Sección eficacia

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<p>En el tercer párrafo, indica que “los ingresos por la prestación de servicios registrados por la fundación no supera el 50% de los ingresos totales”. Entendemos que, dado que en el 2019 se produjo una aportación importante en subvención de capital destinado íntegramente a la amortización de créditos, este porcentaje realmente no es indicativo. Entendemos que el ratio que indica cómo opera la fundación viene dado por “otros ingresos por actividad” por valor 1.756.826,75€ con respecto a la cuantía de las subvenciones de explotación que suman 777.196,86 € con lo cual el porcentaje en cuestión sería del 69,3 % sobre los ingresos totales.</p>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<p>Se acepta la alegación. Se procede a su modificación en el presente informe.</p>			

#### ↘ Sección eficiencia

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---



**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

En el último párrafo, el informe dice que “los ingresos obtenidos por arrendamientos sin menores que los propios costes de mantenimientos”. No sabemos qué datos soportan tal aseveración.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación. Esta afirmación se refería a los edificios con rentas más bajas por convenios con empresas tractoras y cuyos precios no pueden actualizarse.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

Para el cálculo de la rentabilidad de cada empleado y el gasto del mismo, entendemos que solo se deberían de coger la partida de otros ingresos de la actividad (1.756.826,75 €) para el primero y los costes relacionados con la actividad (1.653.028,91 €), obviando subvenciones de capital, y amortizaciones. De nuevo, tampoco sabemos si se utiliza un factor de 9 o de 10 en estos cálculos (número de empleados varía en agosto de 2019).

**JUSTIFICACIÓN**

No se acepta la alegación. Para el cálculo de ingresos y costes por empleado se han tenido en cuenta los ingresos y costes de explotación respectivamente de la Fundación. Los cálculos se han realizado contando con el factor de 9 empleados.

↘ **Sección economía**

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

El cálculo del periodo medio de pago está distorsionado por pagos y saldos pendientes. Si no se tuvieran en cuenta ambas circunstancias de distorsión el Periodo medio de pago se situaría en 25,98 días.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación parcialmente. Aun así, el dato de 47,84 días fue proporcionado

por la propia fundación.